

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
Учебно-методическое объединение вузов России  
по образованию в области менеджмента**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Уральский государственный педагогический университет»  
Институт кадрового развития и менеджмента  
Научно-образовательный центр по изучению и проектированию  
профессиональных компетенций специалистов**

# **ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА ОТРАСЛЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**Сборник научных статей  
VIII международной научно-практической конференции,  
30 марта 2012 года,  
Екатеринбург, Россия**

**Екатеринбург 2012**

УДК 338.24  
ББК У291.21  
И 88

**И 88      Исследование систем менеджмента отраслевых организаций:  
теория и практика** [Текст] : сб. науч. ст. VIII междун. науч.-практ. конф. ;  
Урал. гос. пед. ун-т ; под науч. и общ. ред. Л. Ю. Шемятихиной; Екатеринбург :  
Урал. гос. пед. ун-т [б.и.], 2012. – 450 с.

ISBN 978-5-7186-0481-8

В сборнике научных статей представлены пленарные и секционные доклады ведущих ученых, менеджеров организаций и специалистов по управлению персоналом, маркетингом, финансами, отраслевого менеджмента и бизнес-консалтинга по проблеме развития теории и практики исследования систем организации (коммерческой, производственной и социальной сфер).

Проблемы исследования систем менеджмента отраслевых организаций актуализируются в связи с изменением стратегических приоритетов развития национальной и отраслевой экономики и организаций, расширением управленческих и профессиональных задач, предъявляющих повышенные требования к качеству деятельности современных менеджеров и уровню их компетентности при принятии управленческих решений.

В сборнике также представлены аннотации изданий, заявленные авторами и научными коллективами в рамках Международной выставки научных и методических изданий по менеджменту и экономике.

Тексты докладов и аннотации изданий печатаются в авторской редакции.

Конференция и выставка проводится в соответствии с планом деятельности УМО вузов России по образованию в области менеджмента на 2012 г., Планом научно-исследовательской работы кафедры теории и практики управления организацией УрГПУ на 2009-2013 гг. и Планом деятельности Научно-образовательного центра по изучению и проектированию профессиональных компетенций специалистов на 2009-2012 гг.

Издание предназначено для работников научной сферы, бизнес-консультантов, менеджеров отраслевых организаций, преподавателей учреждений профессионального образования, докторантов и аспирантов.

Рекомендовано Ученым советом ФГБОУ ВПО «УрГПУ» в качестве научного издания (решение № 106 от 15 марта 2012 года).

УДК 338.24  
ББК У291.21

ISBN 978-5-7186-0481-8

© ФГБОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», 2012  
© Коллектив авторов, 2012



# **VIII Международная научно-практическая конференция «Исследование систем менеджмента отраслевых организаций: теория и практика»**

## **Методологические подходы к исследованию систем менеджмента отраслевых организаций**

**Влияние отраслевой структуры  
национальной экономики на  
профессиональную подготовку менеджеров**  
*Шемятихина Л.Ю. (Россия, Екатеринбург)*  
*e-mail: lyshem@rambler.ru*

Каждое государство стремится сформировать такую отраслевую структуру, которая позволило бы обеспечить ее экономическую стабильность и инвестиционную привлекательность. Результаты, достигнутые российской экономикой за последние 8 лет, впечатляют: рост ВВП на 68%, промышленного производства на 73%, инвестиций на 123%. Однако объективно – это в лучшем случае повторение результата 1990 года, т.е. результата шестнадцатилетней давности. Даже развитые страны, темпы роста, которых относительно невысоки, продемонстрировали рост не менее чем на 60%. Этот накопленный разрыв – один из главных вызовов современной российской экономике. Ликвидация этого разрыва – одна из важнейших задач, стоящих перед нашим государством в рамках долгосрочной стратегии реструктуризации и развития отраслей экономики.

Отраслевая структура формируется под воздействием ряда факторов: темпы инноваций; стратегические цели развития экономики и ее отраслей; концентрация, специализация, кооперирование и комбинирование производства; рост благосостояния работников; общественно-исторические условия, в которые идет развитие промышленности; сырьевые ресурсы страны; международное и национальное разделение труда. В отраслевой структуре России нашли отражение уровень индустриального развития страны и ее экономическая самостоятельность, степень технической оснащенности промышленности и ведущая роль отраслей в народном хозяйстве. Изменения отраслевой структуры определяются долгосрочными прогнозами развития экономики России и стратегическими программными документами по социально-экономическому развитию страны.

Важным условием повышения эффективности общественного производства является реструктуризация отраслевой структуры и оптимизация процессов управления отраслевыми организациями и комплексами. К концу 1990-х гг. XX в. в национальной экономике насчитывалось более 350 отраслей и видов производств. По классификатору выделялось 16 комплексных отраслей, представляющих крупные группы отраслей промышленности: машиностроение и металлообработка включала 136 отраслей; легкая промышленность – 48; цветная металлургия – 36; пищевая промышленность – 34; химическая и нефтехимическая промышленность – 32;

промышленность строительных материалов – 32; лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность – 19; топливная промышленность – 16; черная металлургия – 11; стекольная и фарфорофаянсовая промышленность – 10; электроэнергетика – 7; микробиологическая промышленность – 7; мукомольно-крупяная и комбикормовая промышленность – 2; медицинская промышленность – 3; полиграфическая промышленность – 1; другие отрасли промышленности – 13. Итогом переходной экономики к 2003 г. можно считать увеличение количества отраслей и промышленных предприятий до 435, однако только 200 из них имели рост физического объема производства (48% общепромышленного производства).

Особенностью отраслевой структуры народного хозяйства, сформированной за десятилетия развития в рамках плановой системы хозяйствования в СССР, является несбалансированность отраслевых экономик, которая явилась результатом действия факторов объективного и субъективного характера и проявилась в следующем:

1. Была сформирована отраслевая структура с подавляющей долей отраслей, относящихся к I подразделению общественного производства и к группе А (отрасли промышленности, производящие средства производства). Будучи высоко капиталоемкими, материало-, энергоемкими отраслями, они давали 2/3 стоимости общественного продукта. Причем не менее 2/3 всей созданной в этих отраслях продукции потреблялось внутри этого же сектора экономики.

2. Несбалансированность отраслевой структуры была вызвана формированием и развитием военно-промышленного комплекса (составляющего, по некоторым оценкам до 50% машиностроения). Имеющаяся взаимосвязь отраслей общественного производства обуславливает воздействие ВПК на всю экономику в целом.

3. В рамках подразделения велика доля топливно-энергетического комплекса.

4. Несбалансированность отраслевой структуры проявилась и в неравномерности технико-технологического развития отдельных секторов, отраслей, отдельных предприятий.

5. Вопросами кадрового обеспечения деятельности отраслей практически не занимались, т.к. дефицита рабочей силы не возникало.

Эти и другие проявления несбалансированности отраслевой структуры привели к развитию множества негативных явлений в функционировании национальной экономики.

По мнению экономистов и менеджеров, направления оптимизации отраслевой структуры

должны стать: 1) опережение темпов роста промышленного производства продукции группы «Б» (отрасли, производящие товары потребления) над группой «А» (отрасли, производящие средства производства); 2) повышение доли отраслей, обеспечивающих техническое развитие - электроэнергетики, машиностроения и химической промышленности; 3) изменение соотношений между добывающими и обрабатывающими отраслями промышленности в пользу последних; 4) коренное изменение структуры топливной промышленности; 5) качественные сдвиги внутри черной и цветной металлургии, машиностроения и металлообработки, химической и нефтехимической, лесной, деревообрабатывающей, целлюлозно-бумажной, легкой и пищевой промышленности; 6) конверсия оборонной промышленности.

Главное направление реструктуризации отраслевой структуры – опережающее развитие отраслей, оказывающих непосредственное влияние на инновационное и техническое развитие всех сфер народного хозяйства. Рост таких отраслей, как, электроэнергетика, машиностроение и химическая промышленность, ускоренными темпами должен был изменить их доли в промышленном производстве. При этом должна была снизиться материалоемкость промышленной продукции, более рационально размещаться предприятия добывающей промышленности, в сферу производства вовлекаться новые виды сырья и материалов, изготовленных химическим способом.

В переходной экономике происходят изменения национальной отраслевой структуры экономики, позволяющие совершенствовать пропорциональности и повышения эффективности производства. В прогнозе развития экономики РФ до 2030 года заложены 2 варианта развития. *Инвестиционный* вариант основывается на предположении о возможности достижения устойчивых высоких темпов экономического роста на всем прогнозном интервале. Такое развитие событий является не только крайне желательным и благоприятным для российской экономики, но и, как показывают расчеты, вполне достижимым. В *инерционный* вариант заложена гипотеза о сохранении базовых тенденций в экономическом развитии. Какой из сценариев сбудется, зависит от стратегических шагов российского правительства и менеджеров, реализующих данные сценарии в управленческой практике.

В широком плане исследование темы национальной политики профессиональной подготовки и развития рынка труда отраслевых менеджеров интенсивно началось в середине 90-х гг. XX века, когда экономические кризисы, происходившие один за другим, поставили вопрос перехода от инертного функционирования экономики к более гибкому, инновационному развитию.

К настоящему времени экономику российских регионов считают экономикой смешанного типа, нуждающуюся в профессиональном менеджменте. Практика социалистического хозяйствования показала, что предложенная система управления не смогла обеспечить необходимый уровень эффективности экономики ни на национальном, ни на органи-

зационном уровне. Управление в системе плановой экономики выработало стереотипные модели принятия решений и осуществлялось на базе теории социального управления. Ведущими принципами являлись обеспечение единства централизма управления и «условной» самостоятельности организаций и сбалансированность интересов государства и субъектов его управления, экономики (однако перевес был на стороне интересов государства, что заведомо снижало эффективность управления организациями). И лишь в 80-х годах для поддержания баланса введен принцип учета интересов организации в форме самоуправления, самоорганизации и самофинансирования, который в условиях государственной монополии к приращению экономического результата не привел. Тем не менее, за значительный промежуток времени (в период с 1917 г. по 1991 г.) накоплен значительный объем теоретических знаний и опыта решения сложнейших управленческих задач, что и «спасает» руководителей организаций, но не позволяет вывести их из состояния кризиса и стагнации.

Общий вектор экономических преобразований заключается в оптимизации структуры национальной экономики с перемещением факторов производства из промышленности в другие отрасли и виды экономической деятельности, и построении инновационной экономики, позволяющей уйти от ресурсоемкого типа воспроизводства. В эти годы стало очевидно, что сформировавшийся класс руководителей, получивших управленческую практику в период административно-командной экономики не готов к деятельности в новых экономических условиях.

Таким образом, проблема профессиональной подготовки отраслевых менеджеров обусловлена: 1) новыми условиями хозяйствования; 2) расширением промышленности, отраслей и видов экономической деятельности, испытывающих потребность в квалифицированных менеджерах; 3) увеличением спектра решаемых управленческих задач на каждом уровне управления; 4) географическим расширением ведения бизнеса; 5) глобализацией и интеграцией экономики; 6) диверсификацией направлений развития национального бизнеса; 7) динамизмом внешней среды, и прогрессирующими кризисными явлениями в различных сферах деятельности.

Рынок труда отраслевых менеджеров в РФ за последние 20 лет развивается активно, достаточно посмотреть на данные Федеральной службы государственной статистики за 1991-2009 гг. Доля занятых в управлении с 2,5% в 1991 г. увеличилась к 2003 г. до 5,3%. В 2007 г. – 2710 тыс. чел. занято управленческой деятельностью (4,15% от общей численности занятых в экономике), а к 2009 г. – 5322 тыс. чел. (7,54% - аналогично).

Частично рост количества занятых управлением вызван искусственно, а именно, позицией работодателей, которые для того, чтобы сделать отдельные виды профессиональной деятельности более привлекательными ввели в название должности дополнение «менеджер» (3,6% от общего количества занятых в управлении). Основное же количество

управленцев появилось и закрепились во вновь создаваемых организациях малого и среднего бизнеса, или действующих организациях в новых сферах функционального менеджмента – маркетинг, логистика, персонал и др.

Рынок труда менеджеров пока не представляет интереса для государства. Принимаемые в 2003-2005 гг. и 2008-2010 гг. Концепции действий на рынке труда в качестве ключевых приоритетов определяют: совершенствование законодательства РФ в области содействия занятости населения; совершенствование системы мониторинга и прогнозирования ситуации на рынке труда; обеспечение сбалансированности профессионального образования и спроса на рабочую силу; развитие региональных рынков труда и повышение территориальной мобильности рабочей силы; развитие кадрового потенциала; оптимизация привлечения иностранной рабочей силы; развитие малого предпринимательства; стимулирование экономической активности населения; повышение качества рабочих мест.

Среди работодателей и трудоспособного населения формируется устойчивый стереотип, что «менеджеров на рынке труда большое количество и данный вид деятельности не может являться экономически востребованным на рынке труда», этому способствовало то, что Россия с формирующейся рыночной системой отличается избытком программ бизнес-образования и недостатком квалифицированных менеджеров.

Учреждения же профессионального образования и молодежь, ориентированная на перспективы управленческой специальности, «голосовали за» результатами набора абитуриентов. По материалам Аналитического обзора УМО вузов России по образованию в области менеджмента (2009) число высших учебных заведений Российской Федерации по годам ведущих подготовку группе специальностей в области менеджмента с 2002 г. по 2008 г. увеличилось с 537 (330 государственных и 207 негосударственных вузов) до 769 (395 и 374 – аналогично). Появляются новые специализации и профили менеджмента – «Маркетинг», «Инновационный менеджмент», «Производственный менеджмент», «Информационный менеджмент», «Государственное и муниципальное управление».

Информацию о востребованности менеджерского труда подтверждает информация сайта «Регионы России: рынок труда – рынок образовательных услуг» потребность организаций в специалистах с ВПО по укрупненной группе специальностей «Экономика и управление» (экономика и управление на предприятии, менеджмент организации, управление персоналом, маркетинг, государственное и муниципальное управление) с 2008 г. по 2015 г. около 12% от общей потребности отраслей в специалистах (в абсолютных показателях будет снижаться, но в относительных останется на прежнем уровне). Как следует из прогноза, на укрупненную группу специальностей приходится 11,86% от общей потребности в специалистах с высшим образованием отраслей экономики РФ; 9,54% - УрФО; 11,57% - Свердловской области. С 2008 г. по 2015 г.

необходимо подготовить по специальностям данной группы: 548093 специалиста для отраслей экономики РФ; 52341 чел. – для УрФО; 12076 чел. – для Свердловской области. Речь идет о так называемом «получении первого высшего образования».

Вообще, рассуждать об удовлетворении образовательных потребностей рынка и недостаточном качестве подготовки выпускников вузов для работодателей стало достаточно модно. Однако это не означает, что актуализировалась эта проблема только в условиях переходной экономики. СССР одним из первых в мире перешел в 30-х гг. XX века к плановому механизму согласования возможностей высшей школы с потребностями производства, и за шесть десятилетий в СССР был накоплен достаточный опыт в этой области. Другой вопрос: применим ли этот опыт в нынешних условиях хозяйствования, и как он учитывает специфику отраслевых рынков труда менеджеров? Как состояние рынка труда менеджеров влияет на деятельность вузов по удовлетворению потребностей работодателей в специалистах по общему и функциональному управлению? Как бизнес должен участвовать в процессе подготовке менеджеров? Как рассчитать потребности отраслей по количеству и качеству подготовки менеджеров?

Не пытаясь сразу отместить данный опыт, как не соответствующий условиям рыночной экономики и отраслевой специфике, проанализируем его. Среди основных используемых методов определения перспективной потребности организаций в специалистах в период планового ведения хозяйства, основываясь на исследовании Е. Жильцова и Д. Чупрунова, выделим следующие:

- штатный метод;
- нормативный (метод (метод «коэффициента насыщенности», предложенный С. Гусятинером, И. Лясниковым, Г. Анодиным, В. Комаровым и др.);
- комбинированный метод (основы которого разработаны в 1958 г. НИЭИ Государственного плана);
- отраслевой метод.

По нашему мнению, базовым методом определения экономической потребности экономики в подготовке менеджеров является межотраслевой баланс, который представляет собой каркасную модель экономики и дает комплексную характеристику процесса формирования и использования валового национального продукта в отраслевом разрезе. Известно, что межотраслевой баланс в СССР стал разрабатываться значительно раньше, чем в США или других странах мира. Первый в мире план - баланс народного хозяйства был составлен ЦСУ СССР (под рук. П. Попова) за 1923-1924 хозяйственный год и опубликован в 1926 г. В нем практически был реализован комплексный, системный подход к межотраслевым связям; выделен динамичный блок в виде межотраслевого баланса орудий труда, формирующих материально-вещественный потенциал развития экономической системы во времени. Позднее, в начале 30-х гг., идея «затраты - выпуск» была зафиксирована в работе советского экономиста Крицмана. В дальнейшем теоретические и практические

работы в сфере МОБ (межотраслевого баланса) были возобновлены в СССР в конце 50-х - начале 60-х гг. Первый отчетный баланс народного хозяйства был рассчитан за 1959 г., плановые на 1966, 1972, 1978 и 1982 гг. При этом недостатком отечественных моделей МОБ стало то, что они разрабатывались в отсутствие рыночных отношений, а потому их практическое значение носило в основном технологический, а не экономический характер.

Теория межотраслевого баланса была разработана в США В.В. Леонтьевым как действенный инструмент при анализе и прогнозировании структурных взаимосвязей в экономике. Она исходит из возможности достижения общего макроэкономического равновесия, для чего разработана модель этого состояния, включающая структурную взаимосвязь всех стадий производственного процесса – производства, распределения или обмена и конечного потребления. Суть этого метода заключается в двояком определении отрасли экономики – как потребителя и как производителя. Для определения степени и характера взаимосвязи спроса и предложения на благо применяется система технологических коэффициентов – показатель, отражающий объем средних затрат продукции определенной отрасли, необходимый для производства единицы блага.

В этой модели для анализа применяется схема межотраслевого баланса, состоящая из четырех основных квадрантов, отражающих определенные стадии производственного процесса: 1) объемы потребления на нужды производства – первый квадрант; 2) группирование продукта в зависимости от того, как он используется – второй квадрант; 3) включение добавленной стоимости товара, например оплаты труда сотрудников, налогов и иного – третий квадрант; 4) структура распределения национального дохода – четвертый квадрант.

В России разработкой положений межотраслевого баланса занимался С.С. Шаталин, который провел цикл исследований по созданию методов анализа и планирования межотраслевых пропорций на основе межотраслевого баланса. Межотраслевой баланс позволяет: произвести анализ и прогнозирование развития основных отраслей национальной экономики на различных уровнях – региональном, внутриотраслевом, межпродуктовом; провести объективное и актуальное прогнозирование темпов и характера развития национальной экономики; определить характеристику основных макроэкономических показателей, при которых наступит состояние равновесия национальной экономики. В результате воздействия на них приблизиться к равновесному состоянию и рассчитать полные и прямые затраты на производство определенной единицы блага; определить ресурсоемкость всей национальной экономики и отдельных ее отраслей; разработать направления повышения эффективности и рационализации международного и регионального разделения труда, в т.ч. и управленческого.

Осознавая необходимость формирования новых механизмов взаимодействия, высшая школа в замешательстве, не находя ответа на вопрос, каким

должен быть этот механизм: рыночным или государственным регулируемым, ведь речь идет о будущем не только отдельной личности, получившей управленческое образование, но и экономики страны в целом?

Если ориентироваться на мировой опыт, перед нами три возможных пути создания этого механизма: либеральный (западный) с отсутствием вмешательства государства, восточный (японский) с отсутствием рынка труда и смешанный (европейский) путь с сочетанием регулирующих функций государства и рынка труда. В качестве четвертой альтернативы – формирование собственного (российского) пути развития этого сопряжения.

Вначале необходимо определиться с объемом и иерархией потребностей в профессиональной подготовке менеджеров. Следует различать экономическую и социальную потребности. Экономическая потребность обусловлена необходимостью обеспечения отраслей в менеджерах требуемого количества и соответствующего качества, социальная же потребность проявляется в необходимости удовлетворения возрастающих запросов общества, зачастую не связанных с экономической потребностью. Социальная потребность, ориентирующая вузы не только на необходимость предоставления высшего управленческого образования членам социума, а также на гармоничное воспитание личности, передачу культурного наследия нации, консолидацию общества и т. д., безусловно, более емкая, чем экономическая, структурирующая потребности производства в дифференцированно образованной высоко квалифицированной рабочей силе.

В период планового ведения хозяйства присутствовал безусловный приоритет экономической потребности над социальной, высшая школа в своем развитии была нацелена, в первую очередь, на удовлетворение экономической потребности национальной экономики, ограниченной нормативами. Ей выделялись ресурсы развития соразмерные темпам увеличения этой потребности. В настоящее время высшая школа в своем развитии переориентировалась на максимальное удовлетворение социальной потребности, и это, без сомнения, правильная трансформация, но зато она противоречит интересам бизнеса.

С 2000-х гг. экономическая потребность становится приоритетной. При значительном увеличении занятых в сфере управления потребности работодателей - отраслевых организаций в квалифицированных менеджерах становятся ощутимыми. В 2007 г. принимается Постановление Правительства РФ «О подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ в 2007/08 - 2012/13 учебных годах» и принимается Государственный план реализации программы подготовки управленческих кадров, в рамках которого, в т.ч. предстоит: организация и проведение обучения (в форме профессиональной переподготовки) специалистов в образовательных учреждениях (не менее 5000 специалистов ежегодно), включая аттестацию для оценки уровня их профессиональной компетентности; организация и проведение стажировки специалистов в ведущих организа-

циях (до 3000 специалистов ежегодно); организация и проведение отбора специалистов и их зарубежной стажировки, в том числе в рамках взаимных обменов (до 2000 российских специалистов ежегодно) и многое др.

И если деятельность учреждений высшего профессионального образования ориентирована на профессиональную подготовку «первичных менеджеров», не имеющих управленческой практики, то Президентская программа подготовки управленческих кадров – на переподготовку действующих управленцев. Принятие данного документа означало появление и учета национальных интересов в профессиональной подготовке менеджеров и желание опосредованно оказать влияние на рынок труда.

Работодатель долгое время пытался игнорировать ситуацию по подготовке профессиональных менеджеров для отраслевых организаций. В 2006 г. начинает действовать первое профессиональное объединение менеджеров «Ассоциация менеджеров России», которая объединила в своей деятельности комитеты по ведущим направлениям управленческой деятельности и начало оказывать методическую поддержку руководителям, организует проведение профессиональных конкурсов. Среди приоритетов АМР – общественная аккредитация программ подготовки менеджеров. В 2010 г. по инициативе АМР создается Молодежное движение с целью объединить начинающих менеджеров для решения профессиональных проблем.

Переломным моментом формирования позитивного отношения к подготовке менеджеров и формулирования «заказа» можно считать появление в 2010 г. «Профессионального стандарта. Управление (руководство) организацией. Квалификационный уровень – 5,6,7,8», подготовленного созданным в 2007 г. Национальным центром сертификации управляющих.

К сожалению, в РФ и на рынке труда менеджер не является профессией, в отличие от других экономически развитых стран Европы и Северной Америки. С 1999 г. в перечень должностей служащих введены 15 должностей менеджера (Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов; Постановление Госстандарта РФ от 26.12.1994 г. № 367, с изм. от 23.12.1996 г., 10.06.1999 г., 29.12.2003 г.) и по настоящее время никаких изменений в профессиональном статусе менеджера не проводилось.

Учреждения высшего профессионального образования и организации – работодатели готовы сотрудничать в сфере подготовки квалифицированных менеджеров, однако нужна некая политическая воля и национальная политика по данному вопросу.

Среди приоритетных проблем – развитие системы менеджмент-образования в России, что позволит реализовать концепцию непрерывного профессионального образования, повысить качество управленческого образования, сделает выпускников – менеджеров востребованными и конкурентоспособными на международном рынке труда.

В нашем понимании «система менеджмент-образования – это многоуровневая система проф-

ориентационной деятельности, профессиональной подготовки и переподготовки специалистов по актуальным проблемам общего и функционального менеджмента, использующая собственное содержание и образовательные технологии, инструменты оценки эффективности подготовки менеджеров, построенная на основе межотраслевого баланса развития национальной и мировой экономики».

В качестве первоочередных действий: описание структуры менеджмент-образования и разработка собственной «национальной модели подготовки менеджера». В настоящее время заимствуются для подготовки менеджеров зарубежные модели (немецкая, американская, японская, английская) и содержательно-организационные формы (в основном, программы MBA). В то время как зарубежные ученые сами критикуют данные модели подготовки менеджеров (Г. Минцберг, К. Фи и др.).

Следует озаботиться содержанием и условиями подготовки менеджеров: отсутствует российская система менеджмента как научного знания, в качестве объектов изучения – зарубежные управленческие теории и практики; кроме определенных ФГОС ВПО не заявлено никаких дополнительных условий освоения образовательной программы для направления «080200 – Менеджмент» по профилям подготовки.

Серьезнейшая проблема менеджмент-образования сегодня состоит в том, что теория управления как единая научная дисциплина до сих пор не построена. Авторы популярного в России из западных учебников управления М. Мескон, М.Альберт и Ф. Хедоури признаются, что в основу их книги положен эклектический принцип, поскольку остальные возможные принципы не обеспечивают целостного понимания объекта управления. Представляется, что существенной причиной отсутствия единой теории управления в России является попытка построить ее исключительно на эмпирической основе. Вместе с тем общая теория управления в принципе не может быть выведена эмпирическим путем. Отсюда актуальность задачи перестройки науки об управлении с учетом российской специфики. В основу науки должна быть положена онтология – это онтология объекта управления, описывающая его наиболее общие и важные, сущностные характеристики, «встроенная» в схему организации деятельности менеджера по поводу этого объекта. Для этой схемы должны быть разработаны методы идентификации конкретного объекта управления и конкретной ситуации, а затем – способы построения действий менеджера по результатам такой идентификации. Таким образом, будет создана методологическая основа управления на основе онтологий и способов идентификации. Для проблемных ситуаций она сохранит ценность как методологическая основа получения и использования необходимых менеджеру знаний.

Выпускники учреждений профессионального образования, как правило, не готовы приступить к выполнению должностных обязанностей. Причина: в основе содержания обучения заложен классический подход к решению управленческих проблем.

Суть сводится к тому, что осваивается набор процедурных правил, описывающих технологическую цепочку управления и технологии Разрешения критических ситуаций в ней. Процедурные правила «обкатывают» в процессе обучения на семинарах, рационализируют и уточняют при прохождении практик, а затем переводят в стандарт деятельности будущего менеджера. Стандартам профессиональной деятельности и обучают в вузе, но попадая в нестабильные условия деятельности отраслевых организаций, менеджеры понимают, что стандарты являются ограничителями в видении организационных проблем. Проблемы усложняются, а стандарты деятельности, которым обучают менеджеров последние пять лет, не меняются. Это замедляет срок адаптации их как менеджеров в организациях и увеличивает затраты работодателя на профессиональное обучение. Во многом это обусловлено тем, что за время обучения по специальности у выпускников – менеджеров в полном объеме не сформированы универсальные и профессиональные компетенции. В процессе практик и стажировок, в условиях деятельности, развиваются специальные (отраслевые) компетенции. Организация образовательного процесса направлена на усвоение профессиональных знаний и умений, связанных с предметом управленческого труда (знаниевый подход). Разнообразие дисциплин учебного плана и интенсивность их освоения, ограниченное количество часов на изучение не обеспечивают применения большей части знаний к конкретным профессиональным ситуациям, что и составляет основу формирования универсальных и профессиональных компетенций. Объединить профессиональные знания и умения должны именно профессиональные ситуации, имитированные образовательными технологиями. В условиях дисциплинарного разделения – это практически невозможно, т.к. необходимо интегративное обучение менеджменту.

Современные тенденции развития экономики и разделения труда свидетельствуют о том, что в ближайшие 10-15 лет экономическая специализация России будет формироваться в отраслях и потребует подготовки отраслевых менеджеров для добывающих и перерабатывающих отраслей, машиностроения и промышленных предприятий, топливно-энергетического комплекса, транспорта, связи и коммуникаций, сектора услуг и социальной сферы. Поэтому профессиональное образование и обновление номенклатуры специальностей менеджмента должны осуществляться с учетом требований реальных секторов экономики. Отсюда, подготовка менеджеров должна быть пространственно-детерминированной и осуществляться на основе сочетания производственно-отраслевого и территориального принципа. Переход к современному производству, основанному на современных технологиях, характеризующемуся высокой наукоемкостью и ориентацией на управляемость жизненным циклом продукта, предъявляет новые требования у уровню управленческой деятельности, от которой зависит конкурентоспособность и выживание российской экономики, т.е. требованиям в подготовке менедже-

ров, которые смогут осуществить переход в условиях конкретных организаций от политики выживания к стратегии развития.

В России складывается система подготовки менеджеров, которая пока не приняла заверченный вид, а, следовательно, не может считаться носителем профессиональных ценностей для будущих менеджеров, которые они могут воспринять в процессе обучения.

Требуется иной подход к финансированию программ подготовки менеджеров: от создания бизнес-инкубаторов и тренинговых моделей бизнеса до информационно-технической и материальной, и финансовой поддержки преподавателей. В качестве преподавателей следует привлекать представителей бизнеса – действующих менеджеров, однако в условиях деятельности государственного вуза такая преподавательская деятельность не всегда инвестиционно привлекательна, и ограничена стоимостью академического часа.

Необходимо также активизировать взаимодействие субъектов при подготовке менеджеров, и как следствие, на рынке труда: 1) работодателям – представителям отраслевых организаций составить перечень компетенций, которыми должен обладать выпускник – менеджер для условий конкретной отрасли или профессиональной функции в организации. К такому осознанному шагу работодатели пока не готовы, это другой механизм взаимодействия с учреждениями профессионального образования: переход от пассивного потребления работодателями результатов деятельности системы к активному участию в подготовке менеджеров; 2) учреждениям профессионального образования исследовать схему распределения выпускников по отраслевым организациям и должностям, у действующих менеджеров этих организаций определить перечень компетенций и оценить уровень их развития (на примере действующих менеджеров и выпускников); 3) государству при определении контрольных цифр ориентироваться на потребности отраслей, а не финансовую составляющую профессионального обучения, на период до 2015 г. временно ввести систему государственного регулирования процессов распределения выпускников – менеджеров для устранения дисбаланса спроса и предложения на подготовку данных специалистов.

Таким образом, для того чтобы обеспечить поступательное и инновационное развитие российской экономики необходимо формирование национальной политики по проблеме профессиональной подготовки и развитию рынков труда менеджеров.

Литература:

1. Долгосрочный прогноз развития экономики России на 2007-2030 годы. М.: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН, 2007. 51 с.
2. Звонников В.И. Высшее профессиональное образование в области менеджмента: статистика развития и динамика изменений: аналитический обзор. М.: ГУУ, 2009. 50 с.
3. Структурная и институциональная модернизация экономики России: секторальный анализ в контексте мирового развития / Отв. ред. Ю.В. Куренков; Ин-т мировой экономики и международных отношений РАН. М.: Наука, 2006. 415 с.
4. Чупрунов Д.И., Жильцов Е.Н. Экономика, организация и планирование высшего образования. М.: Высшая школа, 1988. 175 с.



### **Сосредоточение властных полномочий на уровне топ-менеджмента: централизация или цефализация?**

**Юшин С.А. (Украина, Киев)**

*e-mail: syukiev2007@yandex.ru*

Современная цивилизация быстро входит в эпоху информационной революции. В 2000 г. была принята Окинавская хартия глобального информационного общества (ГИО). В Европейском Союзе – модель Национального информационного общества (НИО). Что за этим всем последует? А. Тоффлер<sup>1</sup> предупреждает, что Третья Волна (информационная революция) ударит по национальным государствам как основе цивилизации Второй Волны (индустриального общества). А что ожидать науке, и в т.ч. общественной? Современную экономику, как утверждает П. Друкер<sup>2</sup>, формирует новый «основной ресурс» – информация, не входящая в категорию ограниченных и принципиально отличающаяся от иных ресурсов: потому необходим радикальный пересмотр экономической теории и ключевых представлений менеджмента. Но, к сожалению, ни А. Тоффлер, ни П. Друкер не объясняют, как трансформировать НИО в ГИО и от каких разделов экономической теории и представлений менеджмента лучше начинать их радикальный пересмотр. А ведь начало, напоминает Платон<sup>3</sup> – это половина всякого дела.

Украинский стандарт ГСТУ 2392 «Информация и документация» определяет, во-первых, *понятие* – любая единица мысли, во-вторых, *термин* – слово или словосочетание, примененное для обозначения понятия, в-третьих, *терминология* – организованное множество терминов любой предметной области. Уместно сослаться на Л. Витгенштейна<sup>4</sup>, утверждавшего, что, во-первых, мир есть совокупность фактов, факты в логическом пространстве, во-вторых, логической картиной фактов служит мысль – суждение, наделенное смыслом, в-третьих, позиция определяется связями между объектами, в-четвертых, чтобы постичь сложное, нужно постичь, что его части находятся в таких-то и таких-то отношениях друг с другом, в-пятых, элементарные суждения состоят из имен (каждое из которых обладает одним значением), в-шестых, если вопрос поддается логическому разрешению, его возможно разрешить без значительных усилий. Все это имеет прямое отношение и к такой предметной области, как менеджмент. В стандарте ISO 9000 менеджмент – ско-

ординированная деятельность: направление и контролирование организации как совокупности людей и средств производства в рамках организационной структуры, т.е. распределения ответственности, полномочий и взаимоотношений. ISO 9000 определяет сущность документа – информация и ее носитель. Принимаемая во внимание методологические императивы Аристотеля<sup>5</sup> (во всяком исследовании ищут среднее; силлогизм доказывает что-то относительно чего-то через средний термин), средним термином принимаются «полномочия» в контексте информационных процессов, опирающихся на элементарные суждения (имена, слова) – на специальный язык.

Язык – это, безусловно, крайне сложный объект с позиции установления связи между его эволюцией и эволюцией менеджмента. Э.Б. Тайлор<sup>6</sup> утверждает, что развитие языка со времен дикости и до цивилизованного состояния человечества коснулось в основном деталей и только в весьма малой степени – фундаментальных начал: половина недостатков языка как способа выражения мысли и половина недостатков мысли, обусловленных состоянием языка, происходит от того, что язык – это система, возникшая благодаря пользованию грубыми и поверхностными метафорами и несовершенной аналогией и выступающая в форме, соответствующей варварскому воспитанию ее создателей, а не современных людей. Для него язык – это одна из тех умственных сфер, в которых мы пока мало поднялись над уровнем дикарей, где мы до сих пор как будто продолжаем рубить каменными топорами и с трудом добывать огонь посредством трения. Что ж, и Ф. Соссюр<sup>7</sup> также говорит о феномене сопротивления коллективной косности любым языковым инновациям (о невозможности революции в языке): но при этом невозможность революций в языке не исключает того, что языковые знаки изменяются с большей или меньшей быстротой. Например, в настоящее время в Украине довольно отчетливо наблюдается изменение управленческой терминологии под влиянием процесса адаптации национального законодательства к законодательству Европейского Союза и к международным стандартам, и в т.ч. к стандартам, связанным с информационно-коммуникационными технологиями.

Ключевая роль языка в цивилизации признается и религией, и наукой. Например, Библия утверждает: «в начале было Слово» [Иоан. 1: 1]; «Он сказал – и сделалось» [Пс. 32: 9]. Л. Витгенштейн постулирует: границы моего языка суть границы моего мира. Признается в Библии роль слова и в управлении: «ни направо, ни налево нельзя уклониться от того, что сказал господин мой царь» [2Цар. 14: 19]. О реформировании системы управления Конфуций<sup>8</sup> говорил так: необходимо начать с

<sup>1</sup> Тоффлер А. Третья волна: Пер. с англ. – К.: Всесвіт, 2000. – 480 с.

<sup>2</sup> Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ. – М.: «Вильямс», 2004. – 272 с.

<sup>3</sup> Платон. Законы. // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 3. Ч.2. – М.: Мысль, 1972. – С. 83-469.

<sup>4</sup> Витгенштейн Л. Логико-философский трактат: Пер. с англ. – М.: АСТ: Астрель, 2010. – 177 с.

<sup>5</sup> Аристотель. Вторая аналитика. / Аристотель. Соч. в 4-х т. Т.2. – М.: Мысль, 1978. – С. 117-254

<sup>6</sup> Тайлор Э. Б. Первобытная культура. – Пер. с англ. – М.: Госполитиздат, 1989. – 576 с.

<sup>7</sup> Соссюр Ф. Труды по языкознанию: Пер. с франц. – М.: Прогресс, 1977. – 695 с.

<sup>8</sup> Лунь юй. / Древнекитайская философия. Собр. текстов в двух томах. Т.1. – М.: Мысль, 1972. – С.138-174

исправления имен, т. к. если имена неправильны, то слова не имеют под собой оснований; если слова не имеют под собой оснований, то дела не могут осуществляться. С ним согласен и Хань Фэй-цзы<sup>9</sup>: если в знаниях появляется хаос, то разум не может разобратся в том, что приводит к упущениям и что к достижениям. Это подтверждает и праведник Иов: «в этой тьме ничего не можем сообразить» [Иов. 37: 19]. Так что – следует заменить «тьму» на «свет»? Скорее всего, смешать их в определенной пропорции, придерживаясь идеологии Цзо-чжуань<sup>10</sup>: если слишком много мрака, то возникает безумие; если слишком много света, то возникает душевное расстройство. Это Бог «благоволит обитать во мгле» [2Пар. 6: 1], отделяя от тьмы свет [Быт. 1: 4]. А человек существует между царством тьмы и царством света – в царстве полу-тьмы / полу-света. Не зря же И. Кант<sup>11</sup> говорит: сфера *смутных* представлений у людей неизмерима, а ясные представления содержат в себе только бесконечно малое количество точек их, открытых перед сознанием. И сколько бы ни говорилось о наступлении т.н. Эпохи Общества Знаний, в действительности же все мы пока остаемся заложниками Эпохи Общества Мнений, а мнение, указывает Платон<sup>12</sup>, – это ни знание, ни незнание, оно более смутно, чем знание, но яснее, чем незнание, нечто среднее между ними.

Современный мир ускоренно становится все более глобализованным. Вот так сбывается библейское предсказание: «и придут от востока и запада, и севера и юга» [Лук. 13: 29]. Естественным следствием такого процесса будет усиливающееся смешение культур (кросскультурный дискурс) вообще и языков в частности. Что ж, Платон<sup>13</sup> утверждал, что благо нужно искать не в беспримесной жизни, а в смешанной, но что всякая смесь, если она ни в какой степени не причастна мере и соразмерности, неизбежно губит и свои составные части, и прежде всего самое себя. Ведь Библия повествует, как именно было остановлено строительство башни в Вавилоне: посредством смешения языков.

Анализируя сущность т.н. «языкового мышления», Г.П. Щедровицкий<sup>14</sup> отмечает: не всякое языковое проявление есть выражение мысленного образа, понятия; в знаках языка в ряде случаев могут выражаться и чувственные образы в чистом виде: «человек смотрит на лице, а Господь смотрит на сердце» [1Цар. 16: 7]. Видимо, это имел в виду Бог, когда давал царю Соломону не «гениальную голову», а «сердце мудрое и разумное» [3Цар. 3: 12]. Но такое качество его сын Ровоам по наследству не получил; для него принцип «*vox rōpuli vox Dēi*» был

пустым звуком, вот и «не послушал царь народа» [3Цар. 12: 15], что и привело его к утрате власти.

Возможно ли революционное преодоление языково-глобализационного барьера? Библия упоминает один пример: «когда Павел возложил на них руки, нисшел на них Дух Святой, они стали говорить иными языками и пророчествовать. Всех их было человек около двенадцати» [Деян. 19: 6, 7]. Как видим, данный пример указывает на его исключительность, а всякое исключение – подтверждает правило: двигаться в языковом вопросе следует предельно эволюционно.

А. Тойнби<sup>15</sup>, установил, что тезис об унификации мира на базе западной экономической системы грубо искажает факты и поразительно сужает исторический кругозор: его следует ограничить экономическим и политическим аспектами социальной жизни, но исключить культуру, которая и глубже первых двух слоев, и фундаментальнее. Экономическая и политическая карты мира почти полностью «вестернизированы», но культурная карта остается такой, какой она была на начала западной экспансии. Постсоветское пространство ныне подвергается мощному прессингу вестернизации. И здесь уместен тезис А. Тойнби<sup>16</sup>: когда одна культура вторгается в другую, проникающая сила каждого из элементов прямо противоположна его социальной ценности: экономический элемент воспринимается с наибольшей готовностью, затем – политика, а на последнем месте – культура. Но элементы культуры, безвредные и даже благотворные на родине, могут быть опасными и разрушительными в чуждом социальном контексте. И различие в культурном уровне между отдельными социумами как раз и предопределяет тот феномен, что один и тот же институт вызывает поразительно различный эффект в двух различных социальных средах.

Именно на фактор организационной культуры обратили свое внимание Дж. Гибсон и другие ученые<sup>17</sup>: культурные различия становятся все более важным фактором: параметры культуры организации могут иметь позитивное и негативное значение. Поэтому формирование организационной культуры, в которой четко оговариваются полномочия сотрудников и их участие в принятии управленческих решений, приобретает все большее значение. Рассматривая власть как способность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению, Дж. Гибсон и его соавторы определяют полномочия как формальную власть, которой обладает личность благодаря своему положению в иерархии организации, а их делегирование – как процесс распределения полномочий в организации по нисходящей линии, дающий возможность индивиду принимать решения и требовать подчинения, не запрашивая одобрения вышестоящего руководства. Соответственно централизация – это степень делегирования

<sup>9</sup> Хань Фэй-цзы. / Древнекитайская философия. Собр. текстов в двух томах. Т.2. – М.: Мысль, 1973. – С.224-283

<sup>10</sup> Цзо-чжуань. / Древнекитайская философия. Собр. текстов в двух томах. Т.2. – М.: Мысль, 1973. – С.5-13.

<sup>11</sup> Кант И. Антропология. / Соч. в шести томах. Т.6. – М.: Мысль, 1966. – С.349-588.

<sup>12</sup> Платон. Государство. // Платон. Соч. в 3-х томах: Т. 3. Ч.1. – М.: Мысль, 1971. – С. 89-454.

<sup>13</sup> Платон. Филеб. // Платон. Соч. в 3-х томах: пер. с древнегреч. Том 3. Ч.1. – М.: Мысль, 1971. – С. 9-88.

<sup>14</sup> Щедровицкий Г.П. «Языковое мышление» и его анализ. // Вопросы языкознания. – 1957. – № 1.

<sup>15</sup> Тойнби, А.Дж. Постигание истории: сб. / пер. с англ. – М.: Айрис-пресс, 2006. – 640 с.

<sup>16</sup> Тойнби А.Дж. Цивилизация перед судом истории: сб. / пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Айрис-пресс, 2006. – 592 с.

<sup>17</sup> Гибсон Дж., Иванцевич Д., Доннелли Д. Организации: поведение, структура, процессы. Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662с.



высшим руководством полномочий (относительно, а не абсолютного) для принятия решений. Самый сложный вопрос, возникающий в этом процессе: достаточны ли они для выполнения их служебных обязанностей.

Обратимся к управленческим идеям Г. Саймона<sup>18</sup>. По его мнению, перед тем, как наука сможет начать разработку каких-либо принципов, она должна разработать систему понятий. Но мы до настоящего времени в сфере государственного управления не имеем адекватных лингвистических и концептуальных средств для реалистического и адекватного описания и простейшей административной организации. Это справедливо и в части традиционных дискуссий на тему «централизация или децентрализация», которые, как правило, заканчиваются выводами типа: «с одной стороны, централизация функции принятия решений желательна, с другой – и применение принципа децентрализации имеет определенные преимущества». Эти проблемы возникают из-за того, что определенные моменты постулируются как «принципы управления», в реальности являясь лишь описательными критериями для диагностирования административных ситуаций. Создаваемые ныне описания административных организаций, говорит Г. Саймон, характеризуются чрезмерной поверхностностью, упрощенной формой и недостаточной реалистичностью. Они слишком ограничены из-за своей чрезмерной приближенности к механизму власти и неспособны учесть другие не менее важные способы влияния на организационную деятельность. Авторы этих описаний даже не пытаются взяться за сложное и трудоемкое исследование фактического распределения функций по принятию решений. При этом слова «власть» и «централизация» используются без соответствующего функционального определения указанных терминов. И пока описание административных организаций не будет использоваться на достаточно серьезном уровне, не следует надеяться на быстрый прогресс в вопросах определения и проверки правильных принципов управления. Следовательно, «централизационная» проблематика уже нуждается в специальном теоретико-методологическом основании.

Классическое пособие по менеджменту<sup>19</sup> начинается с примера противостояния принципов работы двух крупнейших руководителей промышленности XX века – Г. Форда и А.П. Слоуна-мл. Первый рассматривается как классическим образец авторитаризма и почитателя сверх-централизации, признающий исключительно собственный путь, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг. Напротив, Слоун, как личность, был полным антиподом Форду, ярким приверженцем децентрализации, опирающимся на «концепции», «методологии» и т.п. Форд насмехался над методами Слоуна, хотя его же компания, подчиненная жесткому административно-командному регулированию (личная

диктатура, игнорировавшая всякое мнение персонала), быстро теряла рыночные позиции. Вместе с тем, «слоуновский» подчиненный, получивший свободу делать все, что необходимо для выполнения его обязанностей, а не «шлялся взад вперед», как это ему предрекал Форд, чему способствовала и хитроумная система контроля, позволявшая Слоуну и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходило в их гигантской организации. И вот здесь возникает вопрос: соответствовала ли система Г. Форда критериям централизации, если сам он идентифицировал себя же, как высшую точку пирамиды, а не как ее центр?

С точки зрения И. Ансоффа<sup>20</sup>, высший руководитель, несомненно, являлся главным действующим лицом в период создания современной фирмы. И тогда прав был бы Г. Форд. Но после эволюции фирмы роль высшего руководства в корне изменялась (вот что не учел Г. Форд). Изобретатели функциональных служб в фирме «Дюпон» представляли эту роль как разделение и стандартизацию деятельности фирмы. Считалось, что после того, как это сделано, функциональным службам достаточно минимальной доли общего руководства. Фирма лишь выигрывала, когда полномочия и ответственность были приближены к уровню, где выполняется функциональная работа. Этот опыт был положен в основу принципа максимальной децентрализации – высшее руководство фирмы минимально вмешивается в оперативную деятельность и управляет «по исключениям», т.е. когда наступает рассогласованность между функциями. Пока же ключом к успеху было эффективно функционирующее производство, такие конфликты возникали редко. А подразделения центрального аппарата управления фирмы располагали немногочисленным персоналом, не имея существенного значения для успешной деятельности фирмы. Даже превращение в международную корпорацию осуществляется как процесс децентрализации, в ходе которого виды деятельности все в большей степени распределяются по странам базирования. Однако этап развития в направлении транснациональной корпорации включает также принятие на себя штаб-квартирой фирмы новых важных стратегических функций, хотя в хорошо организованной транснациональной фирме это не означает рецентрализации – уменьшения права управляющих в странах и управляющих линией продукта. Это скорее было расширением общекорпоративной перспективы и налаживанием новых отношений между филиалами компании. А в дополнение к сохранению сферы их полномочий и ответственности, управляющие более низких звеньев обязаны вносить вклад в формирование глобальной стратегии фирмы.

Среди принципов управления А. Файоля восьмой – принцип централизации, где указывается, что соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий, в связи, с чем возникает вопрос о верной пропорции между централизацией и децентрализацией:

<sup>18</sup> Саймон Г. Административное поведение: Пер. с англ. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.

<sup>19</sup> Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.

<sup>20</sup> Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 358 с.

определить меру, обеспечивающую лучшие возможные результаты. Г. Минцберг<sup>21</sup> глубоко рассмотрел вопрос централизации/децентрализации. Рассредоточение власти вниз по цепи линейных полномочий он именует *вертикальной децентрализацией*. Но он считает, что сами по себе оба понятия «централизация» и «децентрализация» относятся к одной из самых туманных тем менеджмента и употребляются авторами научных трудов для обозначения столь разных явлений, что практически лишились полезного смысла. По его мнению, когда все права по принятию решений сосредоточены в одной точке организации – она централизована; если они принадлежат многим людям – децентрализована. Однако в США дивизиональные корпорации, использующие для координации системы контроля, называют децентрализованными, а американцы привыкли называть коммунистические экономики централизованными, хотя последние организованы подобно гигантским дивизиональным корпорациям. Потому Г. Минцберг и говорит: мутны воды децентрализации. И в этой связи он высказывает мысль: централизацию и децентрализацию следует рассматривать не как абсолюты, а только как два полюса континуума (советская экономика – не «централизована», а централизованной капиталистической; дивизиональная фирма – не «децентрализована», а децентрализованной компаний с функциональными структурами); кроме того, путаница здесь от того, что разные понятия «борются» между собой за одно и то же название.

П. Самуэльсон и В. Нордхаус<sup>22</sup> утверждают, что большинство рыночных ситуаций в нашем реальном мире занимают промежуточное положение между крайними случаями совершенной конкуренции и монополии. Но что это такое – промежуточное положение? Оно идеально срединное, или асимметричное (ближе либо к конкуренции, либо к монополии)? Безусловно, этот тезис П. Самуэльсона и В. Нордхауса хорошо согласовывается с положением А. Смита<sup>23</sup>, которое говорит о движении товара между двумя полюсами континуума – рынком с быстрым оборотом торговли (конкурентным), и рынком с медленным оборотом торговли (монопольным). Но быстрое и медленное, так же как и конкуренция, и монополия – это симметричные противоположности. А вот симметричны ли по существу *вертикальная децентрализация* и *централизация*?

И здесь возникает вполне правомерный вопрос: где именно расположен центр управленческой иерархии? Исследуя аспект централизации / децентрализации, Г. Минцберг говорит не о центре, а о стратегической вершине/апексе, соединяющей цепь наделенных формальными полномочиями менеджеров *срединной линии*. А если имеется *стратегическая вершина* как один полюс континуума, то дру-

гим полюсом, очевидно, должен быть *операционный низ*. Ведь если иерархия – порядок подчиненности низших звеньев высшим, то, строго говоря, центр этого «дерева» расположен никак не в столице, а где-то посредине между столицей и селом (*срединная линия?*). Ведь центральной симметрией относительно точки *A* называется преобразование пространства, переводящее точку *X* в такую точку *X'*, что *A* – середина отрезка *XX'*.

Да, К. Маркс<sup>24</sup> говорит о централизации средств производства, о том, что кредит превращается в колоссальный социальный механизм централизации капиталов. Но здесь он ведет речь о горизонтальной централизации. А когда говорят о сверхцентрализации как о феномене сосредоточения в немногих крупнейших городах условий для жизни, труда и творчества, правительственных и культурных учреждений, то в действительности говорят о сосредоточении в отдельных локальных точках пространства ключевых видов капитала. Здесь возникает путаница, как при отнесении поведения людей к девиантному (отклоняющемуся от нормы) типу. Обычно его относят к негативному типу, как бы предполагая, что т. н. «нормальный» тип – это как бы «божий ангел», а девиантный – «ангел дьявола». Хотя очевидно, что «нормальный» тип – нечто промежуточное между «богом» и «дьяволом». Примечательно наличие асимметрии в теориях К. Маркса: «в каждом процессе образования стоимости высший труд всегда должен сводиться к среднему общественному труду». Но как установить средний труд без сведения к нему также и низшего труда? Правомерно ли принять полу-континуум «высший – средний» без дополнения полу-континуумом «средний – низший»? Видимо, так получился и русский перевод Шекспира – полцарства за коня, – хотя в оригинале говорится обо всем царстве.

П. Дойль<sup>25</sup> считает, что менеджмент обязан найти золотую середину между этими, отчасти противоречащими друг другу, требованиями. Ведь и слишком сильная централизация подавляет местную инициативу и подрывает стимулы. Но и децентрализация совершенно не способствует усовершенствованию технологических и маркетинговых «ноу-хау». В силу создавшихся реальных обстоятельств, создание формальных структур никак не разрешает данное противоречие; реальное же равновесие зависит от личностей, стилей и лидерских навыков менеджеров, ответственных за осуществление стратегий. Иначе говоря, проблема поиска «золотой середины» в процессе централизация/децентрализация имеет важнейшее значение.

С точки зрения Г. Саймона<sup>26</sup>, между высшим руководством и оперативным уровнем иерархии существует несколько промежуточных уровней управления, являющихся объектом влияния со стороны высшего уровня (передают, видоизменяют и

<sup>21</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с.

<sup>22</sup> Самуэльсон Пол А., Нордхаус Вильям Д. Экономика: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «БИНОМ. 1997. – 800 с.

<sup>23</sup> Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Пер. с англ. – М.: ЭКСМО, 2007. – 960 с.

<sup>24</sup> Маркс К. Капитал. Том 1. // К.Маркс и Ф.Энгельс. Соч., изд. 2-е, т. 23. – С. 640, 773, 209.

<sup>25</sup> Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Изд. «Питер», 1999. – 560 с.

<sup>26</sup> Саймон Г. Административное поведение: Пер. с англ. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.

корректируют это влияние на пути к оперативному уровню). Каждый шаг вниз по уровням иерархии состоит во внедрении целей, определенных на один уровень выше. Существование же «зоны признания» со стороны подчиненного, вне которой руководитель может ожидать его неподчинения, указывает, что власть в организации может осуществляться не только «сверху-вниз», но и «в сторону» и даже «вверх». Рассматривая сам термин «централизация», Г. Саймон задается вопросом: как определить, является ли деятельность конкретной организации «централизованной» или «децентрализованной»? Далее он подчеркивает, что существует цена централизации, и что каждый человек, пока не поймет долгосрочных последствий, чувствует себя «в большей безопасности», когда принимает решение сам, вместо того, чтобы делегировать эту функцию подчиненному (централизация принятия решений способствует: обеспечению координации, высокому профессиональному уровню и ответственности). Возможности же децентрализации возрастают по мере увеличения способности подчиненных принимать правильные решения. Но руководитель часто обосновывает централизацию разными причинами: своей высокой квалификацией или более широкими умениями сравнительно с подчиненными; если он сам принимает решение, то может быть уверенным, что это решение будет таким, как он того хочет. Хотя он не всегда сознает, что полностью сосредотачивая функцию принятия решений в своих руках, он умножает себе работу и делает своего подчиненного ненужным.

Уместно напомнить библейский сюжет, когда Иофор говорит Моисею: «не хорошо это ты делаешь. Ты измучишь и себя, и народ сей, который с тобою; ибо слишком тяжело для тебя это дело: ты один не можешь исправлять его. Итак, послушай слов моих; я дам тебе совет, и будет Бог с тобою: будь ты для народа посредником пред Богом и представляй Богу дела *его*. Научай их уставам и законам *Божиим*, указывая им путь *Его*, по которому они должны идти, и дела, которые она должны делать. Ты же усмотри из всего народа людей способных, боящихся Бога, людей правдивых, ненавидящих корысть, и поставь их над ним тысяченачальниками, стона начальниками, пятидесятиначальниками и десятиначальниками. Пусть они судят народ во всякое время, и о всяком важном деле доносят тебе, а все малые дела судят сами: и будет тебе легче, и они понесут с тобою бремя» [Исх. 18: 17-22]. Здесь Моисей обрел идеологическую функцию «высшего посредника» в управленческой вертикали (бог - лидер - народ). Все же остальные руководители получают полномочия «уровневых посредников» в цепи «лидер - народ».

Для П. Друкера<sup>27</sup>, производительность работника умственного труда должна бы стать целью управления персоналом, как повышение производительности малоквалифицированного рабочего было целью управления персоналом времен Ф. Тейлора. Парадигму следует перевернуть: людьми не надо

«управлять»; задача — направлять людей, сделать максимально производительными специфические навыки и знания каждого работника. По мнению П. Друкера<sup>28</sup>, в редких областях знания правильность действий так сильно зависит от правильности теории, как в экономике. А для эффективного управления экономикой не хватает соответствующей экономической теории (в таких жизненно важных сферах, как экономическое развитие и т. п. мы не достигли ничего, что можно было бы назвать хотя бы народным творчеством, не говоря уже о теории). А ту экономическую теорию, которая ныне лежит в основе дискуссий, ведущихся на страницах газет и в коридорах парламента и Конгресса, он относит к т. н. экономическому «фольклору», в результате которого 99 % всех экономических решений по поводу частного бизнеса, местных властей, потребителей и т. д. принимаются практически вслепую. Чтобы стать эффективным, правительству, надо «децентрализовать» свои функции — делать меньше, чтобы достичь большего. И для этого срочно нужна теория организаций (новая теория общества организаций будет отличаться от знакомых нам теорий, и охватывать три аспекта: функциональный, моральный и политический). И пора решить проблему высшего руководства, т. к. мы не знаем, как же именно нужно обучать, отбирать и проверять служащих, прежде чем назначать их на высшие посты.

Итак, термин «централизация» традиционно воспринимается как сосредоточение ключевых властных полномочий на уровне топ-менеджмента, а «децентрализация» — как обратное выравнивание этих полномочий по уровням иерархии. Но ведь «гранды» теории управления, — Г. Саймон и Г. Минцберг, — почему-то пишут о наличии здесь понятийных патологий.

Когда Ф. Бродель<sup>29</sup> говорит о геометрии центра рынков кантона в Китае, или о центре тяжести экономики, — это все понятно и обозримо: здесь нет понятий «верх» и «низ». Но когда он далее утверждает, что мир-экономика имеет полюс, центр (столицу — экономическую столицу) и ряд концентрически расположенных зон (серединную, промежуточные и периферию), то с точки зрения плоскостного отображения — все как бы очевидно. Но ведь полюс по латыни — это ось, т. е. система, имеющая не один, а два полюса, поэтому полюс по определению не может быть центром тяжести. Да и насколько применим континуум «центр ... периферия», где периферия — это не участница мировой экономики, а подчиненная и зависимая территория в отношении конкретной национальной экономики. Ведь ни одно государство мира в своей Конституции не позволит отождествить административно-территориальное деление с вертикальной периферизацией. Наоборот, сегодня мы слышим со всех сторон признание равенства прав всех территорий, регионов и государств. А потому географический центр или центр тяжести экономики не означают *вертикальной цен-*

<sup>27</sup> Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: Пер. с англ.: — М.: «Вильямс», 2004. — 272 с.

<sup>28</sup> Друкер, Питер, Ф. Эпоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества: Пер. с англ. — М.: «Вильямс», 2007. — 336 с.

<sup>29</sup> Бродель Ф. Динамика капитализма: Пер. с франц. — Смоленск: Полиграмма, 1993. — 128 с.

трализации властных политических и экономических полномочий.

Вместе с тем, Ф. Бродель подметил очень важный момент в развитии капитализма – разделение труда, быстро возрастающее по мере развития рыночной экономики, затрагивает все торговое общество за исключением его верхушки – негоциантов (стоит купцу достаточно разбогатеть, чтобы стать негоциантом, как он тут же отказывается от специализации: любое доступное ему выгодное дело будет относиться к его компетенции): капитализм вырастает преимущественно на вершинных видах экономической деятельности или, во всяком случае, тяготеет к таким вершинам. Как следствие этого, такой капитализм «высокого полета» парит над двойным низлежащим слоем – материальной жизнью и связанной рыночной экономикой, являясь зоной высоких прибылей. И для него понятия «верх» и «низ» уже приобретают важнейшее значение.

Подходы Ф. Броделя к схематизации его мир-экономики, скорее всего, корнями тянутся к библейским сказаниям. И здесь возникает вопрос: почему его мир-экономика имеет плоскостное изображение, если он, по существу, показывает нам принцип глобальной политической и экономической иерархии (первый, второй и третий миры)? Да, в Библии упоминается «престол, стоящий на небе, и на престоле был Сидящий. ... И вокруг престола двадцать четыре престола; а на престолах видел я сидевших двадцать четыре старца» [Откр. 4: 2, 4]: высший престол в центре круга; на равном расстоянии от него расположены престолы следующего ранга. Здесь мы видим плоскостную геометрию. Но там выстраиваются и иерархии. Власть, по определению, выше: «увидев народ, Он взшел на гору» [Мат. 5: 1]. При этом Библия отмеряет «шесть ступеней к престолу» [2Пар. 9: 18] и предлагает: «будьте покорны всякому человеческому начальству ...: царю ли, как верховной власти, правителям ли, как от него посылаемым» [1Петр. 2: 13].

Дионисий Ареопагит<sup>30</sup> доказывает, что земная Иерархия образована по подобию небесных Чинов, где каждый чин по мере своих сил, принимает участие в делах Бога. Дионисий честно признал: Сколько чинов небесных Существ, какие они, и каким образом у них совершаются тайны священноначалия, – в точности знает это, ..., один Бог, Виновник их Иерархии; знают также и они сами свои собственные силы, свой свет, священное их и премирное чинопочинание; а нам нельзя знать тайны пренебесных Умов и святейшие их совершенства. Но при этом он предполагает, что, *во-первых*, в каждой Иерархии имеются высшие, средние и низшие, и в каждом из них имеются первые, средние и последние Чины и Силы, *во-вторых*, во всякой степени чинопочинания чины высшие имеют свет и силы чинов низших, а последние не имеют того, что принадлежит высшим, *в-третьих*, низшие чины познанию дел справедливо научаются от высших; каждый Чин есть истолкователь и вестник высших себя. Так действует «прямая и обратная» связь между уровнями не-

бесной иерархии «сверху – вниз» и «снизу – вверх»: на основе «тайны» и категорического запрета на отношения «через уровень» иерархии. Абсолютная монополия, никакой конкуренции или децентрализации полномочий.

Кроме того, «центр» у Ф. Броделя, отождествляемый со «столицей», допустимо перевести на французский язык и как «*capitale*». А тогда меняется вся смысловая ориентация централизационной проблематики. Ведь понятие «капитал» восходит к «*kapitalis*» (лат. основной, главный), а тот – к «*caput*» (лат. голова). Здесь можно предложить научно-лингвистический эксперимент: заменить в русском переводе «Капитал» К. Маркса все слова «капитал» на «основной», «главный», «головной» или «столица». Конечно, и Библия в переводе с греческого – это лишь «книга». Но, во-первых, о ней можно говорить как об уникальной Супер-Книге (что многие и делают), во-вторых, внутри самой Библии слово «библия» мы не встречаем, в то время как в книге «Капитал» слово «капитал» фигурирует во множестве различных контекстов. А возможно ли название научной книги типа «главный». Да и как тогда перевести «основной капитал»? Как «основной основной»? Это уже даже не «прейскурант цен», а что-то значительно еще более «смешанное» (вербально-вавилонское столпотворение). Так может здесь корень «зла» ситуации, о которой говорят Г. Саймон (отсутствие адекватных лингвистических и концептуальных средств), Г. Минцберг (туманность тем, мутны воды децентрализации), П. Друкер (экономический «фольклор») и другие ученые?

Проведенный в докладе анализ позволяет сделать следующие обобщающие выводы и рекомендации:

1) взгляды на централизацию как на сосредоточения властных полномочий на уровне топ-менеджмента подобны взглядам на головной мозг как на абсолютного руководителя человеческого бытия (цефализация – греч. голова), а не как на один из элементов нервной системы. А ведь существует и спинной мозг, и вегетативная нервная система, регулирующая деятельность всех внутренних органов независимо от воли человека. И что – сознание доминирует над бессознательным? С этим не согласен З. Фрейд<sup>31</sup>: подсознательная мысль на момент подвергается бессознательной обработке, и результат этой обработки постигается сознанием; в интеллекте преобладающую роль играют бессознательные феномены, а сознательное представляет довольно незначительную часть бессознательного. И К.Г. Юнг<sup>32</sup> указывает: сознание современного человека отстоит от бессознательного слишком далеко и их союз может быть достигнут постепенно путем диалектической дискуссии между ними; наше сознание распространяется вперед интуицией, определенной частично архетипами и подсознанием, а бессознательное – это автономная психическая сущность и любые попытки управлять им оказывают

<sup>30</sup> Дионисий Ареопагит. О небесной иерархии: СПб., Глагол – Изд-во РХГИ – Университетская книга. 1997.

<sup>31</sup> Фрейд З. Я и Оно: Сочинения. – М.: Эксмо; Харьков: Изд-во Фолио, 2006. – 864 с.

<sup>32</sup> Юнг К.Г. Психология и алхимия. Пер. с англ., лат. – М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер», 2003. – 592 с.

вредное воздействие на сознание; бессознательный процесс движется по спирали, вокруг центра, постепенно приближаясь к нему, очерчивая характеристики центра все более отчетливыми. Так что «центр» в организме определяет не сознание, а бессознательное;

2) цивилизации знакомы многие «центризмы»; за их отрицание людей подвергали остракизму или уничтожали; но особое место в них занимает крото-эго-центризм, претендующий на личное сверхсосредоточение властных полномочий: «государство – это Я» (Людовик XIV); «хозяин земли русской» (Николай II); «государство это мы – коммунисты» (В. Ленин). Чжуан-цзы<sup>33</sup> указывает: нет ни ценного, ни ничтожного – это лишь взаимосвязанное и взаимозаменяющееся; нет ни малого, ни великого – это лишь действие взаимосмены. Библия, признает: «членов много, а тело одно. Не может глаз сказать руке: ты мне не нужна; или также голова ногам: вы мне не нужны; члены тела, которые кажутся слабейшими, гораздо нужнее, и которые нам кажутся менее благородными в теле, о тех более прилагаем попечения; Бог соразмерил тело, внушив о менее совершенном большее попечение, дабы не было разделения в теле, а все члены одинаково заботились друг о друге» [1 Кор. 12: 20-25]. Т.е., пространственные расположения элементов системы никакого отношения к централизации / децентрализации полномочий не имеют. Головной мозг имеет свои полномочия, спинной – свои, а вегетативная нервная система – свои. И когда головной мозг начинает непосредственно управлять руками и ногами (или наоборот) – это признак тяжелой болезни;

3) используемое в современной теории понятие «централизация» властных полномочий по существу маскирует их монополизацию. «Монополия капитала», – писал К. Маркс<sup>34</sup>, – становится оковами того способа производства, который вырос при ней и под ней. Централизация средств производства и обобществление труда достигают такого пункта, когда они становятся несовместимыми с их капиталистической оболочкой. Она взрывается. ... Экспроприаторов экспроприируют». Но тогда и «централизаторов централизуют». Кто именно? Неужели «оперативный низ» менеджмента централизует его «стратегический верх»? Не совсем так, если исходить из принципа «золотой середины». И Аристотель<sup>35</sup> признавал: вообще повсюду верховная власть принадлежит большинству. И Ф. Энгельс<sup>36</sup>: народ везде, не сознавая этого, господствует, и во всех государствах правительство является только другим выражением степени образованности народа. И Г. Лебон<sup>37</sup>: идеи начинают оказывать свое действие, проникнув в темную область бессознательно-

го, где вырабатываются наши мысли: все более и более дифференцируясь в течение веков, индивиды расы постоянно стремятся вращаться вокруг среднего ее типа; только наследственным накоплением усовершенствований, приобретенных средними слоями, а не возвышенными умами (гений не передается) образовались те прогрессивные дифференциации, которые постепенно возвысили уровень некоторых рас и вырыли пропасть между этими расами и народами, не сумевшими прогрессировать. И если продолжить Аристотеля, Энгельса и Лебона, централизация связана не с полюсом, а с центром массы, которая и задает центростремительную силу.

© Юшин С.А., 2012

### **Системы управления, информационное моделирование и эффективность развития децентрализованных организационных структур**

*Зинченко В.В. (Украина, Борисполь)*

*e-mail: zinchenco.72@mail.ru*

На современном этапе развития мировой экономики каждое предприятие и организация является совокупностью социально-экономических процессов, которые объединены в *управленческую систему*. В постсоветских странах уже два десятка лет происходят трансформационные процессы в экономике, которые связаны с реструктуризацией, изменением отношений собственности, трансформаций моделей управления предприятий. В настоящее время на развитие бизнеса влияют десятки факторов, одним из них является возможность частичной потери управляемости при росте компании.

Системы управления любого уровня являются разновидностью естественных систем и им тоже свойственна самоорганизация. Социальные и управленческие системы могут самоорганизовываться в соответствии с субъективными законами и теми объективными законами, которые становятся наиболее важными для данной системы. Большинство естественных систем характеризуются способностью к самоорганизации и отсутствием руководящего центра. Такие системы стабильны, стойки, способны к постоянному обновлению и адаптации к внешним условиям. Однако они малоэффективны, развиваются медленно, неспособные к постановке целей и анализа альтернатив и результатов<sup>38</sup>.

В отличие от природных систем в человеческом обществе и его системах возможно сознательное управление действиями его членов. Управление обеспечивает определение целей и средств развития общества, обмен информацией между его членами, принятие решений и контроль за их выполнением. Центральным вопросом в споре относительно возможности реализации и эффективности самоорганизации является вопрос о балансе между *централизованным и децентрализующим управлением*.

<sup>33</sup> Чжуан-цзы. / Древнекитайская философия. Собрание текстов в двух томах. Т.1. – М.: Мысль, 1972. – С.248-294

<sup>34</sup> Маркс К. Капитал. Т.1. / Маркс К. и Энгельс Ф., Соч., 2 изд., т. 23, – с. 772-773.

<sup>35</sup> Аристотель. Политика. / Аристотель. Соч. в 4-х т. Т.4. – М.: Мысль, 1983. – С. 375-644.

<sup>36</sup> Энгельс Ф. Положение Англии. Английская конституция. / Маркс К. и Энгельс Ф. Соч., изд. 2-е, Т.1. – С.618-642.

<sup>37</sup> Лебон Г. Психология народов и масс. – СПб.: Макет, 1995. – 348 с.

<sup>38</sup> Зінченко В.В. Деліберативні моделі процесів управління в умовах суспільних та економічних трансформацій//Академічний огляд. Науковий журнал. – Дніпропетровський національний університет економіки та права імені Альфреда Нобеля, 2011. – №. 1(34). – 148 с. – С.11-19. – С.11.

Преимуществами централизованной системы, основанной на единоначалии, является: возможность концентрации ресурсов и усилий общества для достижения поставленных целей, структурная простота и ясность, возможность оперативного управления людьми и подразделениями, эффективное использование и распространение знаний и опыта, эффективное использование ресурсов, уменьшения возможности паразитирования исполнителей, которые находятся под эффективным контролем. Централизованное руководство было необходимым условием всех прыжков развития человечества и его структур. Однако централизованное руководство имеет негативные проявления: ограничение инициативы низовых элементов системы, тенденция к увеличению числа промежуточных степеней в управлении (рост бюрократии), возникновение антагонистических групп, которые стремятся получить доступ к руководству и привилегиям, сложность организации контроля большого числа исполнителей, риск разрушения системы в результате некомпетентности, сознательных действий руководства или его неспособности адаптироваться.

С наступлением автоматизации ремесленные умения, знания и инициатива передаются машине. На смену классическому квалифицированному рабочему приходит новый тип наученного и детально специализированного работника. Квалификация больше не имеет смысла. Капиталу удалось с помощью системы Тейлора, научной организации труда и новых технологий все больше ограничить влияние работника на процесс производства. Повышение производительности труда шло рука об руку с уничтожением автономии работника<sup>39</sup>. Производственная деятельность все больше осуществлялась атомизированной рабочей массой, которая не имеет никакой технической мощности. Рабочая сила, которая осталась после сокращений, поддается производственной декалфикации, поскольку знание – это «власть» работника. Распыление и специализация профессиональных знаний привела к тому, что в середине 1990-х гг. существовало 20 тысяч операций в 500 профессиях, тогда как в начале индустриализации 300 лет тому назад было всего 100 профессий. Выброшенные из процесса производства и управления работники обрекаются на все более жалкие условия труда и социальное бесправие на мельчайших и/или недолго существующих предприятиях и во все более сомнительном секторе услуг. При этом зарплата падает, рабочее время растет, а безработица увеличивается.

Таким образом, для повышения эффективности деятельности и поддержания конкурентоспособности предприятия владельцы и управленцы должны надлежащим образом организовать хозяйственные процессы и решить вопрос организации управления производством и человеческими ресурсами. Для интегрирования информации о работе

всех подразделений предприятия используются управленческие информационные системы (УИС), которые в отличие от программ бухгалтерского и оперативного учета, предоставляют возможность влияния и корректировки процесса на стадии развития. Повышение оперативности и качества управления связано с развитием компьютерных технологий, современные концепции управления базируются на соответствующих приложениях.

В 80-90 г. XX в. западными учеными создано несколько концепций УИС. Каждая следующая система исправляла недостатки предыдущей, а также увеличивала собственные функциональные возможности. Для автоматизации планирования необходимого количества сырья и материалов на складах согласно производственным планам была предложена концепция MRP (Material Resource Planning). Основной её недостаток – это отсутствие планирования загруженности производственных мощностей и трудовых ресурсов. Модификация MRP II (Manufacture Resource Planning) была создана для автоматизированного планирования всех производственных ресурсов (сырье, материалы, оборудование, трудозатраты) и контроля всего производственного цикла от закупки сырья до отгрузки продукции заказчикам. Её недостаток состоял в отсутствии планирования финансовых ресурсов.

На современном этапе развития информационных технологий для автоматизации и оптимизации внутренних бизнес-процессов предприятия предложена новая концепция управленческой системы – ERP (Enterprise Resource Planning), она объединила планирование материальных и финансовых ресурсов в единую систему. Для управления внешними связями предприятия используется модификация ERP II, которая помимо ERP-системы включает систему учета и управления логистическими каналами поставок (SCM) и систему управления связями и взаимодействием с покупателями (CRM). В системе ERP удачно сочетаются современные концепции управления с компьютерными технологиями. Таким образом, для автоматизации всех ежедневных основных внутренних бизнес-процессов, оптимизации структуры управления, повышения взаимодействия между подразделениями, а также оперативного анализа ситуации и принятия управленческого решения на базе полной, достоверной информации актуальной задачей является выбор и внедрение ERP-системы на предприятии.

Сегодня проблема ускоренного развития экономики рассматривается в контексте развития и внедрения информационных технологий для создания *корпоративных информационных систем* (КИС), поддерживающих оперативный и управленческий учет на предприятии и предоставляют информацию для оперативного принятия управленческих решений<sup>40</sup>.

Выбор и внедрение ERP-систем является относительно новым направлением для исследований. Значительная часть исследований и публикаций по-

<sup>39</sup> Sintschenko V.V. Bilder von der wirtschaft im spätkapitalismus/VIII Międzynarodowej naukow-praktycznej konferencji «Kluczowe aspekty naukowej działalności-2012», 7-15 s. 2012 г., Przemysł.-Volume 9. Ekonomiczne nauki: Nauka i studia -64 s. – S.50-61 – S.53.

<sup>40</sup> Павленко Л.А. Корпоративні інформаційні системи.– Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009.–260 с.



священа оценке первых результатов внедрения на промышленных предприятиях<sup>41</sup>.

Развитие рыночной среды требует внедрения ERP-систем для оптимизации действий по сборанию, обработке и анализу информации, поступающей из различных источников, а также для оперативного решения задач управления и координации действий в условиях конкурентного ведения бизнеса. Примеры применения современных информационных технологий для автоматизации отдельных направлений деятельности предприятия свидетельствуют об этом<sup>42</sup>. Полученные результаты требуют определенной систематизации и обобщения возможных причин для внедрения, а также определение критериев выбора и этапов реализации данного проекта на предприятиях.

Одной из целей данной работы является выполнение анализа существующих ERP-систем, исследовать возможные причины заинтересованности предприятий в реализации данного проекта, предложить общий алгоритм внедрения. Полномасштабная ERP-система – это *комплексная информационная среда для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-процессов предприятия* (планирование производства, управление закупками, запасами и продажами, учет потребности в различных видах ресурсов, взаимодействие с поставщиками и покупателями, управление качеством и трудовыми ресурсами и т.п.), реализованная на базе интегрированного программного обеспечения. Первую разработку ERP-системы «SAP R/3» предложила компания SAP AG (Германия), в настоящее время она является мировым лидером по количеству внедрений на крупных предприятиях.

Созданная система включает компоненты для автоматизации ежедневных операций внутренних бизнес-процессов, систематизации информации, поддержки взаимодействия с бизнес-партнерами, средства поддержки принятия решений для высшего руководства и собственников. Она помогает формировать и реализовывать стратегию предприятия. Информационные потоки построены таким образом, что большинство текущих задач решаются менеджерами среднего звена, а высшее руководство занимается определением стратегии предприятия и контролем ее реализации. Основными преимуществами являются многофункциональность, возможность применения отдельных отраслевых решений (27 различных модулей), использование опыта лидеров мирового бизнеса и постепенное внедрение отдельными модулями в соответствии с темпами развития предприятия. Недостатки заключаются в слишком жесткой регламентации бизнес-процессов на предприятии и длительному сроку реализации проекта

(5-7 лет). Одним из основных конкурентов немецкой компании на мировом и местных рынках является Oracle Corporation (США) с системой «Oracle E-Business Suite». Она имеет достаточно сильные позиции в отраслях, где стандарты бизнес-процессов аналогичны во всем мире (телекоммуникации, банки, химическая и металлургическая промышленность), это уменьшает затраты на внедрение и обслуживание системы.

Конкурентные преимущества этой ERP-системы полностью реализуются при внедрении на новых предприятиях, где формируется система управления. Основным недостатком является отсутствие четкой отработанной системы поддержки внедренных ERP-систем. Кроме мировых лидеров есть разработчики ERP-систем, которые имеют многолетний опыт и ориентируются на средние предприятия, например, «MFG/PRO» корпорации QAD (США), «1С: Предприятие. Управление производственным предприятием» компании 1С (Россия) и др. Они позиционируют собственные разработки, как полноценные системы управления предприятием, в которых сочетаются стандарты ERP с относительно доступной ценой. Преимуществами являются возможность одновременного внедрения всех модулей и как следствие уменьшение срока и стоимости внедрения, а также возможность доработки системы под конкретные требования предприятия. Недостатком является ограниченный набор функциональных возможностей, поэтому эти системы могут быть рекомендованы как первый этап автоматизации процессов управления на предприятии.

Стоимость внедрения ERP-системы зависит от масштаба проекта, так цена системы, состоящей из 40-50 рабочих мест может составлять от 50 до 1500 тыс. дол. Вместе с тем существует тенденция, связанная с тем, что западные компании предлагают специальные системы для постсоветских стран по меньшей цене, а отечественные и российские разработчики, совершенствуя свои системы, повышают их стоимость. Объектом автоматизации являются системы управления, построение единого информационного пространства предприятия зависит от управленческой структуры, отраслевой принадлежности, масштаба, профиля деятельности, финансовых возможностей и наличия коммуникационных каналов и сетей.

По данным аналитической компании IDC, рынок ERP-систем будет увеличиваться на 20% ежегодно за счет внедрения в финансово-промышленных группах, холдингах, крупных и средних компаниях соответствующих программных решений и отдельных модулей. В идеале ERP-система внедряется одновременно с запуском на предприятии современного оборудования, передовых технологий, тогда все выполняется параллельно. Для предприятия нужно время для перехода на современные информационные технологии планирования и управления ресурсами предприятия.

Перед внедрением необходимо определить существующие проблемы (уменьшение эффективности, потеря доли рынка, рост расходов) или потенциальные проблемы (изменение конъюнктуры

<sup>41</sup> См.: ERP-система. Як це працює // Контракти. – 2010. – №1. – С.32-33; Николаева Т. Нечеловеческий бизнес // Бизнес. – 2006. – №12. – С.64-67; Резниченко Н. Тихую САПою//Контракти. – 2008. – №1. – С.30-31.

<sup>42</sup> Крайська І.А. Використання інформаційних технологій в управлінні підприємством і бухгалтерії//Коммунальное хозяйство городов:Науч.-техн.сб. Вып.77.– К.:Техніка, 2007. – С. 346-350; Теличко Р.К. Побудова автоматизованої системи фінансового планування на підприємстві//Економіка, фінанси, право. – 2011. – № 8. – С.11-14.

рынка или законодательства, появление сильного конкурента). Также причиной может быть необходимость в соответствии западным стандартам для улучшения имиджа, получения инвестиций, прохождения сертификации или повышение контролируемости предприятия для более эффективного управления. Критерием успешного внедрения является успешное решение проблемы.

Определение конкретных проблем позволяет осуществить выбор системы, оптимальной по функциональным характеристикам, которые зависят от отрасли, типа и размеров производства. Затем нужно узнать об имеющихся типовых решениях, количество внедрений в отрасли, собрать отзывы о внедрении системы и проектную команду. Также в договоре с компанией, которая будет внедрять систему, желательно предусмотреть ответственность за сроки и качество реализации проекта. Преимущества имеют те производители ERP-систем, сочетающих собственные канонические разработки, построенные на лучших западных бизнес-моделях, с гибкой настройкой для отечественных промышленных предприятий. То есть это должна быть интегрированная информационная система, удовлетворяющая требованиям отрасли и обладающая широкими функциональными возможностями для автоматизации управления материально-техническим снабжением, производственными процессами и финансовыми потоками. Система работает более качественно с меньшим количеством доработок и переделок, т.е. максимально используется опыт предыдущих пользователей, который заложен в ERP-систему. Она учитывает возможность доработки до 20% без снижения качества, если больше – нужно разрабатывать новый модуль. Внедрение системы является только инструментом для реализации поставленных задач.

Внедрение ERP системы дает возможность автоматизации управления дебиторской и кредиторской задолженностями, уменьшения складских запасов, калькуляции всех видов продукции, статистической обработки архивных данных, а также оптимизации внутренних бизнес-процессов, увольнении менеджеров от рутинной работы и как следствие, улучшение эффективности деятельности предприятия и повышения конкурентоспособности. В целях экономии материальных ресурсов, повышения эффективности работы транспорта, технологического оборудования и оборудования можно упорядочить загруженность производственных мощностей, сгладить объемы производства во времени, создать единую базу данных для планирования.

При потребности во внешних инвестициях, приватизации, объединении или поглощении предприятий можно повысить прозрачность финансово-хозяйственной деятельности и контролируемость предприятия для инвесторов или владельцев.

Преимуществом ERP-системы являются не только ускорение выполнения определенных видов работ, например, обработка заказов, расчет финансовых показателей, формирование отчета по прибыли, сведение баланса. Основным эффектом является возможность принятия оперативных управленче-

ских решений на основе полной, достоверной информации благодаря созданной единой базе данных. При этом сокращается время на выполнение рутинных работ и увеличивается соответственно для аналитической работы. Существует возможность сокращения количества работников низкой квалификации и фиксации их действий в системе. Финансовый эффект заключается в качественном управлении закупками сырья и отгрузке готовой продукции, а также в уменьшении производственных запасов в соответствии с реальными потребностями и высвобождении оборотных средств. Процесс внедрения системы состоит из нескольких этапов: анализ и исследование предприятия, определение проблем и потребностей; формализация бизнес-процессов для системы управления; постановка задачи, определение количества необходимого ТС и ПО; формирование системы, внесение данных; подготовка к эксплуатации и обучение пользователей; запуск и тестовая эксплуатация (1-3 мес.) в реальных условиях работы. Дальнейшее развитие системы заключается в усовершенствовании существующей ERP-системы, то есть добавлению новых модулей и увеличении функциональности.

ERP-система состоит из нескольких модулей, которые внедряются последовательно. Для крупных промышленных предприятий срок реализации проекта может составлять 3-5 лет. После анализа опыта внедрения можно определить примерный алгоритм внедрения: регистрация всех хозяйственных и финансовых операций в системе с начала квартала (года), формирование квартальной (годовой) бухгалтерской и финансовой отчетности в системе (финансово-учетный модуль); управление материально-техническим снабжением в тестовом режиме (1-2 материалы течение 6-12 мес.) переход на полное управление материально-техническим снабжением, интеграция с финансово-учетной модулем и формализация процедур продажи продукции; внедрение в тестовом режиме контроллинга для отдельного подразделения (списание 1-3 основных материальных ресурсов на производстве в течение 6-12 мес.), запуск на полную мощность модуля контроллинга (цель – выявление объемов незавершенного производства, количества готовой продукции); планирование производства на основе единой базы данных; управление персоналом (контроль за выполнением работниками своих функциональных обязанностей связей); управление качеством (распределение поставщиков на входном контроле зависимости от качества предыдущих поставок, операционный и выходной контроль готовой продукции).

Автоматизация процесса управления связана с необходимостью поиска оптимальных решений сложных задач управления технологическими процессами и финансовыми потоками предприятия. Поэтапное внедрение проекта (2-3 наименований номенклатуры в одном подразделении) позволяет быстро выявить и устранить дефекты, а также существенно уменьшить стоимость проекта. В системе операционного контроля внедряется персональная ответственность, все документы фиксируются в журнале операций и отчеты формируются автома-



тически на основании первичных документов. Внешение входных данных требует контроля и проверки, ведь ошибки могут повлиять на результат. Создание единого информационного пространства, которое содержит учетную информацию о деятельности предприятия, способствует ускорению бизнес-процессов, улучшению оперативного управления и планирования, улучшению маркетинговых показателей подобное.

При этом управленческие операции, связанные с движением материальных ресурсов, выполняются в режиме, близком к реальному. Все документы после регистрации в системе в течение 1 суток отражаются в Главной книге, а в других модулях системы отображается текущее состояние предприятия, за счет чего минимизируется количество отказов потенциальным покупателям за отсутствия продукции или конкретизируются сроки поставок благодаря наличию данных об объемах запасов, непроданную продукцию. Система позволяет автоматически формировать оперативную, управленческую и бухгалтерскую отчетность, а также получить данные для налоговых деклараций. Автоматизация может изменить структуру управления на промышленном предприятии, способствует перераспределению центров ответственности.

Уменьшается длительность производственного цикла благодаря выявлению скрытых резервов для сокращения времени выполнения каждого этапа, повышается уровень согласованности между этапами, осуществляется переход от последовательного к параллельному выполнению отдельных этапов. Внедрение этой системы зависит от готовности предприятия и его руководителей, владельцев к проведению «прозрачной» финансово-хозяйственной деятельности, а также требует полной формализации деятельности предприятия.

Сегодня, например, в Украине насчитывается более 100 предприятий, которые внедрили ERP-систему или находятся на различных этапах реализации проекта, это в основном крупные предприятия металлургической, нефтеперерабатывающей, энергетической, пищевой отраслей, банковские учреждения и телекоммуникационные торговые компании. Предварительные результаты от внедрения ERP-систем заключаются в следующем: сокращение запасов готовой продукции, материалов, незавершенного производства – 15-20%, улучшение взаимодействия с клиентами за счет увеличения своевременной отгрузки продукции – 15-25%, рост производительности труда и фондоотдачи – 12-15%, уменьшение расходов на закупку материалов и компонентов – 7-10%.

Мировые тенденции развития экономики связаны с глобализацией бизнеса<sup>43</sup>. В Украине и России за время независимости внедрены рыночные отношения в экономике, большинство крупных предприятий получили новых владельцев, происходят процессы поглощения и объединения компаний, создания холдингов. Дальнейшее развитие требует вне-

дрения иностранных технологий и привлечения инвестиций в целях интеграции в мировую экономику.

Вступление в ВТО значительно ускорило развитие почти всех отраслей экономики. Для российских и украинских предприятий более оптимальным путем является перестройка своих хозяйственных процессов в соответствии с алгоритмами, предложенных в ERP-системах. Эти системы достаточно гибки и содержат большое количество наладочных параметров и могут быть удачно внедрены на предприятиях, которые давно работают на рынке, имеют собственную управленческую структуру, но требуют проведения реинжиниринга существующих бизнес-процессов.

В системах менеджмента для всех является очевидным разделение уровней профессионального действия. Есть уровень, на котором принимается (например, заказчиком) принципиальное решение о необходимости того или иного действия в целом, декларировании базовых параметров того, что должно выйти в результате выполнения работы. И есть уровень выполнения, на котором работают профессионалы, – они в рамках данного им заказа (приказа), используя выделенные на выполнение ресурсы, выдерживая установленные сроки, применяют свои специализированные знания, опыт и навыки в ходе выполнения. *Самоуправление* как общая система самоорганизации в менеджменте выходит с того, что каждый может развивать свои способности управлять. В жестко иерархических и, следовательно, авторитарных системах действительно самоуправляющиеся проекты невозможны.

Системы самоуправления, основанные на коллективной и индивидуальной автономии, не могут просто заимствовать прежние средства производства и технологии с их иерархической структурой. К важнейшим заданиям относится не только преодоление социального и технического разделения труда, но и сознательное превращение технологии. Технология должна учитывать проблемы автономии и свободы личности, а также окружающей среды. Технологии, которые служат исключительно интересам прибыли, становятся лишними; вместо них будут использоваться такие, которым сегодня не дает развиваться нынешняя производственная система. Новые технологии будут сильно децентрализованными, соответствующими человеческим масштабам; их можно будет «окинуть взглядом» и легче контролировать<sup>44</sup>. Вырастает значение альтернативных технологий, которые служат для самообеспечения. Разветвленная сеть мелких и средних предприятий, контролируемых обществом, в котором они расположены, позволит организовать производство, ориентированное на удовлетворение потребностей на месте. Можно будет соединить самопроизводство для самообеспечения общества и производство предметов потребления для всего общества.

<sup>43</sup> Stiglitz J.E. Freefall: America, Free Markets, and the Sinking of the World Economy.-New York: W. W. Norton & Company, 2010. – 443 p. – P.37.

<sup>44</sup> Зинченко В.В. Социально-политическая и экономическая трансформация современных транзитивных обществ Европы//«Менеджмент в России и за рубежом», № 1, 2012. – 144 с. – С. 64-71. – С.65.

Системы менеджмента и общество должно использовать микроэлектронику в неиерархическом духе, который позволит преодолеть социальное и техническое разделение труда и сократить рабочее время. Информатика может обеспечить всем людям доступ к накопленному знанию и к процессам принятия решений в обществе. Без равноправного доступа ко всем сферам общественной жизни – экономике, науке, культуре и так далее – не может быть настоящего самоуправления. Автоматизация привела к потере квалификации, специализация – к профессиональной односторонности, но информатика и автоматизация могут и пойти на пользу делу освобождения, если общественно необходимый труд будет в значительной мере автоматизирован и сможет выполняться всеми. Благодаря общей профессиональной учебе можно будет освоить разные квалификации и менять виды выполняемого труда.

Следовательно, можно заключить, что в ближайшее время большинство крупных и средних промышленных предприятий будут внедрять передовые западные стандарты управления. Экономической эффективности можно достичь и за счет использования накопленного предшествующего опыта разработчиков ERP-систем, а также внедрение готовых решений, разработанных для других предприятий с минимальным доработкам.

Сокращение рабочего времени благодаря новым технологиям и исчезновения многих видов деятельности в непроизводственной сфере прежней бюрократии даст людям возможность пользоваться своим свободным временем для развития новых способностей и расширения социальных связей на основе добровольного взаимодействия, а не экономического принуждения<sup>45</sup>. Центр тяжести в жизни переместится из труда в сферу взаимоотношений между людьми.

Самокоррекция системы управления является отличительной чертой самоорганизующейся системы, что обеспечивает ее выживание и стабильность.

Этому должен способствовать и механизм «информационной власти», которая реализовывает право каждого на получение всей необходимой ему информации и донесении ее к другим<sup>46</sup>. Только при условии осуществления такой возможности система самокоррекции и самоуправления имеет смысл. Нам, тем, кто живет в эпоху бурного прогресса Интернета, очевидно, что сетевые цифровые средства связи и информации именно это и позволяют осуществлять в массовом масштабе. По-видимому, тенденциями в развитии производительных сил, которые смогут помочь впервые в истории цивилизации изменить положение, являются следующие. Во-первых, изменение сущности труда, который становится информационным, творческим, таким, который требует высокой квалификации и умственных способностей, в частности способности управлять сложными системами, в массовом порядке. Во-вторых, тенденция к автоматизации труда низшего

порядка – физического и примитивных форм умственного. В-третьих, максимально высокий уровень информационного обеспечения производственных и социальных процессов, легкость хранения, безрасходность копирования и мгновенная скорость передачи информации в любую точку планеты, технологическая доступность для любого человека любой информации для восприятия и возможность записи, сохранения своей информации. Это и является тем фундаментом производительных сил, который породит в будущем соответствующие им производственные отношения и общественную надстройку.

Гарантировать выполнение задания постоянной коррекции системы управления возможно, передав эту функцию самим участникам этого процесса. Преимуществами децентрализующей, саморегулируемой системы менеджмента является: облегченная возможность принятия решений теми, кто ближе всего к проблеме; стимуляция инициативы; активный взаимообмен и кооперация участников; малое число иерархических ступеней в управлении; повышенная ответственность и самоконтроль.

© Зинченко В.В., 2012

### **Новые вызовы в развитии российской модели корпоративного управления**

**Ткаченко И.Н.** (Россия, Екатеринбург)

*e-mail: Tkachenko@usue.ru*

Новые вызовы, продиктованные глобальным экономическим и финансовым кризисом диктуют необходимость учета уроков и выводов относительно тех аспектов корпоративного управления, которые остаются пока «пробелами» как в области теоретико-методологических, так, особенно, в области практических решений реализации отдельных элементов корпоративного управления и системы в целом. Возникла новая волна дискуссий в среде представителей научного сообщества, аналитиков и практиков бизнеса. В центре дискуссий вопросы эффективности и качества системы корпоративного управления, устойчивости институтов их определяющих, определения будущих путей развития.

Говоря о корпоративном управлении, мы говорим о том, что корпоративное управление по природе своей есть разделение функций контроля и управления, а это разделение характерно на определенном этапе развития не только для компаний крупного бизнеса, но и для малого и среднего бизнеса, для семейного бизнеса. Кроме того, корпоративное управление есть система представления интересов не только собственников бизнеса, акционеров, но всех сторон (стейкхолдеров - «stakeholders» – соучастников, держателей интересов), зависящих от корпорации. При этом необходимо помнить, что контроль над предприятием включает в себя 2 компонента, которые должны находиться в равновесии. Это корпоративное управление (*Corporate Governance*) и управление основной (финансово-хозяйственной) деятельностью (*Business Governance*). Предприятие должно поддерживать высокий уровень каждого из названных процессов и при этом сохранять баланс между ними. В фокусе

<sup>45</sup> Krugman P. The Return of Depression Economics and the Crisis. - New York: W. W. Norton; First Edition edition, 2009. - 224 p. - P. 21.

<sup>46</sup> Toffler A. The Adaptive Corporation. - Aldershot: Gower, 2010. - 194 p. - P. 28.

корпоративного управления – обеспечение соответствия бизнеса компании правилам, ограничениям, требованиям и т.д. (*Conformance*). *Performance* – есть, по-существу, корпоративный менеджмент. Он сосредоточен на факторах, создающих стоимость компании и способствующих реализации ее стратегии, а также на контроле за рациональным использованием ресурсов организации. Сохранение баланса между двумя названными блоками управления (*Conformance* и *Performance*) достигается за счет осуществления внутреннего контроля и управления рисками, за что ответственность несет в первую очередь совет директоров, выполняющий наблюдательную, надзорную функцию за деятельности менеджмента. Стратегическая ответственность советов директоров чрезвычайно важна в реализации конкретных механизмов корпоративного управления, в эффективности или неэффективности деятельности, в социальной направленности или асоциальных действиях компании.

Высокая изменчивость экономических параметров, их динамичность являются отличительной особенностью современных условий хозяйствования. Тем не менее, методы экономического управления, базирующиеся на применении прежнего инструментария, не могут дать хороших результатов. Необходимо использование комплексной методологии и соответствующего ей инструментария, системного подхода применительно к организациям корпоративного типа. Только в этом случае можно рассчитывать на результаты, имеющие большое практическое значение. Таким комплексным управленческим инструментарием можно считать систему корпоративного управления, включающую в себя весь спектр институтов корпоративного управления, нацеленных на удовлетворение широких групп интересов стейкхолдеров, а значит весь комплекс как финансовых, так и нефинансовых критериев развития

Современный этап развития актуализирует вопросы: что произошло и происходит с системой корпоративного управления в условиях кризиса, как дальше развиваться этой системе и есть ли в системе посткризисного управления корпоративного управления место для корпоративной социальной ответственности? Как система корпоративного управления ориентирует компанию на инновационность, развитие политики прозрачности, а, значит, и инвестиционную привлекательность? Почему институт корпоративного управления оказался не адекватен реальностям современной экономики?

Эти вопросы чрезвычайно остры сейчас. Для того чтобы определиться, куда идти дальше и как развиваться системе корпоративного управления (КУ), необходимо понять и причины кризиса и то, что произошло в реальности с системой корпоративного управления в условиях кризиса.

Многие эксперты говорят о провале модели корпоративного управления, опирающейся на англо-американскую модель. Эта глобальная модель опиралась на комплекс формализованных процедур оценки бизнеса. В этой модели возникла специфическая система координат для кредиторов и инве-

сторов, которая основывалась на ликвидности фондового рынка, а внутренние трансформационные издержки заметно снижались, либо не учитывались.

Кризису способствовала также непрозрачность компаний, недобросовестность рейтинговых агентств – отсюда перед началом кризиса была отмечена неверная оценка рисков. Система внешней оценки по рейтингам не оценивала суть инсайдерской информации, т.е. связь между корпоративным управлением и управлением бизнесом (*CG and Business Governance*) здесь терялась.

Происходила настройка системы стимулов для топ - менеджеров, все большая ориентация на краткосрочные цели (развитие «бонусной культуры», «fat cats»,... ). Эксперты отмечают, что в среднем совет директоров российской компании стоит на 15% дороже, чем западной; в структуре выплат бонусы составляют до 30 %. Сложилась система стимулирования менеджеров, ориентированная на сугубо краткосрочные стимулы и исключавшая из рассмотрения иные ориентиры, кроме роста капитализации корпорации. Это вело к углублению «агентской проблемы» и формированию ложных стимулов корпоративного развития. Безответственное поведение проявлялось и со стороны топ-менеджеров, и со стороны олигархических собственников российского бизнеса.

Многие директора думали, что та бонусная культура и то поощрение самих себя будет постоянно продолжаться, на самом деле они находились на краю катастрофы, кризис это подчеркнул. Пытаясь удержать руководителей «парашютами», организации, по существу, обременяли себя в ущерб интересам собственников значительными обязательствами. Кризис показал, что «парашюты» были и остаются формой обогащения руководителей и топ-менеджмента, являясь одним из распространенных инструментов злоупотреблений в корпоративном мире. Урок кризиса, который должны извлечь компании корпоративного типа, состоит в том, что для достижения финансовой стабильности необходимо согласовывать механизм вознаграждения с процессом создания долгосрочных ценностей и отказом от принятия чрезмерных рисков.

Кроме того, не были учтены те сигналы, которые поступали в мировую систему корпоративного управления еще с начала 2000-х гг. Важная характеристика нынешнего кризиса: предупредительные звонки начала 2000-х гг. (крах Энрона и пр.) не были восприняты как сигнал к фундаментальному переосмыслению основ сложившихся отношений. Реакция на масштабные корпоративные скандалы завершилась лишь частичной реформой (Сарбанейс-Оксли). Частичность состояла в том, что остались неизменны принципы разработки правил, которые должны были бы учитывать выгоды, издержки, риски различных стейкхолдеров в системе корпоративного управления.

Возникли не только избыточные стимулы топ-менеджеров, но и рейтинговых агентств. После 70-х гг. за рейтинги стали платить не инвесторы, а эмитенты. Рынок S&P, Moody's, Fitch – составлял 96% на рынке рейтинговых услуг. Такая монополи-

зация услуг рейтинговых агентств, как и любая другая монополизация чревата серьезными последствиями, что и фактически происходило: какие-то негативные факты в развитии компаний – постоянных клиентов рейтинговых агентств замалчивались, либо вуалировались. Кроме того, сама рейтинговая оценка системы корпоративного управления стала подвергаться критике: не все так просто – безусловно, поддержание репутации является залогом успеха, но.... Некоторые российские компании не удовлетворены правилами оценки S&P, уходят к рейтингованию по методике РИД «Эксперт-РА».

Кризис обострил то, что и так было известно. В частности то, что в российских компаниях во многих случаях атрибуты системы корпоративного управления были введены лишь на формальной основе: профильные комитеты в советах директоров, действующие лишь номинально, независимые директора, на деле являющиеся аффилированными лицами, корпоративные секретари, плохо организованная система управления рисками и пр. Инвесторы могли обнаружить в российских компаниях все известные формы корпоративного управления, такие как советы директоров, независимых директоров, корпоративных секретарей, фидуциарную ответственность, транспарентность и раскрытие информации. Все эти формы формально существуют в России, но действуют иначе, чем в экономиках-донорах. Внешняя оболочка, форма наполняется другим содержанием, которое детерминировано высокой концентрацией собственности и корпоративного контроля, неотделимостью собственности от управления, неблагоприятной внешней средой, а также культурными традициями и особенностями «русской модели управления». Импортируемые институты КУ на российской почве показали себя как мутанты, чуждые российской институциональной матрице.

С системой корпоративного управления в условиях кризиса произошла значительная трансформация: это и регресс самой системы корпоративного управления, и модификация самой агентской проблемы в связи с процессами M&A, и снижение доли (а иногда и полный отказ) от независимых директоров, и уменьшение горизонта планирования, снижение стимулов к инвестированию и развитию системы корпоративного управления, и дискредитация (либо невостребованность) IPO; это и отказ от программ корпоративной социальной ответственности (либо существенное их сокращение до базового уровня), и значительное снижение транспарентности бизнеса.

Российские собственники вновь пришли для непосредственного управления бизнесом, и особенно, это характерно для компаний среднего бизнеса, компаний преимущественно предпринимательского склада, где в докризисные времена реальное разделение собственности и контроля во многих случаях так и не произошло, а если и произошло, то собственник далеко не ушел от управления.

Кризис обнаружил ограниченный потенциал институциональных форм управления, которые выработаны в другом социуме, неэффективность навя-

зывания таких форм всем российским компаниям, особенно в отсутствие внешнего рыночного принуждения. Пример такого поверхностного соблюдения правил КУ на практике: по данным Standard & Poor's, к концу 2009 г. лишь 26 российских компаний придерживались рекомендаций Кодекса КУ, хотя этот кодекс у большинства российских компаний формально уже был.

Безусловно, доверие к корпоративному управлению в связи с корпоративными скандалами и финансовым крахом крупных игроков рынка в кризис оказалось существенно подорвано, мировой финансовый кризис привел к всеобщему разочарованию в корпоративном управлении, потере доверия к директорам и росту активности акционеров.

Но есть ли альтернативы? Корпоративная экономика, которая доминирует в модели мирового развития, безусловно, должна развиваться и совершенствоваться, а развиваться и совершенствоваться она может лишь на уже выработанных и зарекомендовавших себя принципах надлежащего корпоративного поведения.

Что такое надлежащее корпоративное поведение? Надлежащее корпоративное поведение помогает обеспечить эффективное использование компаниями их капитала, обеспечить учет корпорацией интересов широкого круга заинтересованных лиц, а также сообществ, в которых она осуществляет свою деятельность, и способствует подотчетности органов ее управления, как самой компании, так и ее акционерам.

Наилучшая практика корпоративного управления предполагает, что корпоративное поведение должно быть ориентировано на создание такого образа мышления, таких норм, которые бы не допускали закрытости информации, развивали бы новые стандарты в организации, направленные на создание формальных и неформальных институтов, обеспечивающих информационную открытость и усиление принципа равных возможностей для всех участников корпоративных отношений.

Подчеркнем здесь, что речь идет именно о практике корпоративного поведения. Проблема не в теории корпоративного управления, а в практической реализации сформулированных рекомендаций по использованию лучшей практики корпоративного управления. Корпоративное управление в последние годы развивалось по пути приближения к некой идеальной модели, но глобальный экономический и финансовый кризис показал, что ничего идеального нет и необходим поиск новых моделей корпоративного развития. Не отказываясь от самой системы корпоративного управления, необходимо менять практику применения норм корпоративного управления и осуществлять четкий контроль со стороны широкого круга стейкхолдеров за реализацией этих норм. В связи с этим должна повыситься роль и ответственность не только собственников, но и других стейкхолдеров, интересы которых тоже должны реально быть удовлетворены, а не только формально «прописаны».

В разгар кризиса во многих странах мира, в том числе и в России, аналитики, эксперты, государ-

ственные органы управления серьезно занимались поиском путей развития, чтобы не допускать в будущем допущенные ошибки и не оказаться неподготовленными к возможным будущим кризисам. Так, к саммиту G20 в Лондоне (в апреле 2009 года) Россией были выработаны предложения, напрямую связанные с оценкой эффективного развития модели корпоративного управления. Так, была отмечена неэффективность мировых финансовых институтов регулирования, не отреагировавших на происходившие в последние годы события адекватными действиями, что подтвердило несоответствие их деятельности потребностям современного многополярного мира. Из-за отсутствия инструментов по предотвращению и минимизации последствий кризисных явлений и рычагов влияния на стратегии участников рынка, мир столкнулся с серьезными экономическими потрясениями и – как результат – с ростом глобальной социальной нестабильности. В предложениях России к участникам саммита G20 в Лондоне было отмечено, что международные усилия должны быть направлены на установление глобальных стандартов раскрытия информации о характере финансовых инструментов и деятельности рыночных институтов. Финансовая отчетность, данные о крупных сделках, слияниях и поглощениях, сведения о руководстве компаний, его профессионализме, опыте работы и характере вознаграждений, о крупных собственниках и других лицах, влияющих на принятие решений, должны быть доступны не только для государственных регуляторов, но и для всех потенциальных инвесторов и потребителей услуг. Данные о недобросовестных менеджерах и о хозяевах компаний, действия которых привели к банкротству или невыполнению контрактов, должны быть публичны. Это должно касаться не только финансовых корпораций, но и компаний реального сектора экономики. Институты, оказывающие значимое влияние на состояние мировых рынков, не должны оставаться «в тени» мирового регулирования, должны подчиняться общим правилам прозрачности и публичной отчетности.

Кризисная ситуация обнажила серьезные изъяны в отечественной практике корпоративного управления, в частности: формальный характер многих корпоративных процедур, слабость системы управления рисками, недостаточность реальных полномочий советов директоров и уровня квалификации их членов, нарушение прав миноритарных акционеров.

Необходима выработка и применение адекватного экономической ситуации управленческого и исследовательского инструментария в сфере корпоративного управления.

В качестве управленческого инструментария в системе корпоративного управления могут быть выделены: система управления стоимостью, управление корпоративными рисками, управление изменениями, процессный и проектный подход и др.

В качестве исследовательского инструментария, помогающего раскрывать сущность и проблемы корпоративного управления, показывать эффективность его моделей, в последние годы исследовате-

лями, находящимися в «этом поле», активно предлагаются: институциональный подход, диагностика жизненного цикла компании и жизненного цикла советов директоров; экономико-математические, эконометрические методы и модели, исследующие взаимосвязь качества корпоративного управления и результатов развития бизнеса, нефинансовых и финансовых показателей деятельности; синергетический подход; поведенческие теории и др.

Значительная часть исследований последних лет посвящена исследованиям, выявляющим взаимосвязь качества деятельности советов директоров и эффективности деятельности компании.

Глобальный финансово-экономический кризис поставил перед корпоративным управлением, как в России, так и за рубежом принципиально новые задачи. В этой ситуации многое зависит от профессионализма и ответственности советов директоров. Задачи СД компаний значительно возросли – в чем они?

В 2007-2012 гг. нами совместно со слушателями Президентской программы по направлению «Корпоративный менеджмент», а также магистрантам программы «Корпоративная экономика и управление» было проведено исследование, направленное на проверку, казалось бы, очевидной гипотезы: результативность и профессионализм деятельности топ-менеджеров и членов советов директоров могут быть определены их стремлением максимально удовлетворять интересы стейкхолдеров компании, в первую очередь, собственников. Исследование, было проведено на основе анкетирования и позволило дать оценку жизненного цикла компании и советов директоров с тем, чтобы выработать конкретные рекомендации.

Слушателям Президентской программы, а также магистрантам было предложено, воспользовавшись инструментарием Adizes Lifecycle Assessment Report (Отчет об оценке жизненного цикла Адизеса): провести на основе анкетирования оценку жизненного цикла своей компании, выявить преобладающие в деятельности топ-менеджеров и директоров функции согласно коду Адизеса (или коду РАЕИ), а затем согласно методическому подходу, предложенному Б. Трикером, оценить стиль работы и проанализировать роли директоров.

Экспресс-диагностика показала, что подавляющее большинство анализируемых компаний находится на этапе «Давай-Давай», то есть на этапе интенсивного развития, где вопрос о корпоративном управлении еще не стоит, собственник еще находится внутри бизнеса. В таких компаниях собственникам представляется, что на данный момент построена работоспособная модель бизнеса. Но постепенно проблемы выросшего бизнеса возрастают, необходима формализация управленческих процессов. На этапе перехода от юности к расцвету встает вопрос о разделении функций контроля и управления, т.е. вопрос о корпоративном управлении в организации.

Если говорить о стиле совета директоров, то среди оцениваемых за эти четыре года 72 компаний Уральского региона (преимущественно, это компании среднего бизнеса), только в двух компаниях

можно говорить о достигнутых высоких параметрах обеспечения эффективной деятельности совета директоров (профессиональный совет директоров: окончательный результат оценки превосходит критериальный показатель, установленный в методике Б. Трикера, в 8,8 балла на 0,5 балла). В остальных случаях – совет директоров представляет собой так называемый «совет хранителей печати», либо некое переходное состояние к профессиональному совету, где требуются еще значительные усилия в обеспечении эффективности, т.к. критериальный показатель в квадранте, соответствующем профессиональному совету, чуть превышает значение в 5-6 баллов. Такой совет директоров находится на церемониальной фазе, власть сосредоточена в руках исполнительного директора, и думать о системе корпоративного управления в таких компаниях не приходится. При оценке ролей, важных для компании на стадии «Давай-давай», слушателями Президентской программы было отмечено преобладание директоров, использующих свои профессиональные навыки и знания как специалистов, либо директоров – катализаторов идей и об относительно низкой эффективности проявления такой важной функции в деятельности директоров как «мудрец».

Были сформулированы и обоснованы типичные управленческие задачи, характерные для фаз жизненного цикла компаний:

- на фазе роста посредством творчества, совет директоров - находится на церемониальной фазе, власть сосредоточена в руках исполнительного директора, а главная задача компании – построение бизнес-модели или стратегии выхода на рынок;
- на фазах управления ростом через распоряжение и делегирование, решаются проблемы развития организационной структуры и культуры; совет директоров выходит на либерализированный этап своего жизненного цикла;
- на фазах управления ростом посредством координации и сотрудничества, осуществляется переход от механических (линейно-функциональных) структур к органическим (матричным, сетевым и пр.), выход компании на биржу ценных бумаг (IPO), развитие ключевых компетенций, оценка и развитие интеллектуального капитала компании; совет директоров корпорации переходит на прогрессивную стадию развития, которая должна обеспечиваться включением в его состав независимых директоров.

Следует отметить, что практически ни в одной из исследуемых нами компаний не оказалось четко выстроенной системы управления корпоративными рисками, при этом во многих компаниях нет даже отдельных элементов системы управления рисками, нет культуры принятия рисков, что негативным образом проявилось в кризис. До обучения на Президентской программе собственники и директора предприятий не знали, что необходимо определять приемлемый для акционеров уровень риска и утверждать его советом директоров, (приемлемый для акционеров уровень риска - та мера, которая определяет уровень толерантности (терпимости, склонности) акционеров компании к риску).

Оценочные процедуры и инструменты позволили руководителям и собственникам компаний (слушателям Президентской программы и магистрантам) по-новому взглянуть на стратегические перспективы развития своего бизнеса, оценить эффективность директоров и топ-менеджеров, выбрать наиболее значимые для своей компании (исходя из стадии жизненного цикла) роли директоров, значимые для развития компании.

Финансово-экономический кризис еще раз подчеркнул недостаток реальных полномочий советов директоров при принятии важных стратегических решений и низкий уровень требований к профессиональной квалификации менеджмента и членов советов директоров. Проведенное нами исследование подтвердило существование этих проблем. Все это говорит о необходимости развивать компетенции директоров по пути совершенствования профессионализма директоров. Советам директоров необходимо видеть перспективу и активное внедрение прошедших апробацию корпоративных процедур и механизмов, что возможно только на основе постоянного стремления к непрерывному улучшению и совершенствованию и на основе хорошо организованного в компании мониторинга эффективности.

Требования к членам советов директоров публичных компаний, как за рубежом, так и в России будут неуклонно возрастать. Директорам предстоит приложить немало усилий для того, чтобы восстановить утраченное доверие. Личная финансовая ответственность члена совета директоров должна быть четко связана с конечными результатами деятельности компании, с четким и надлежащим исполнением им своих обязанностей (причем исполняемых не сугубо формальным образом), с реальным удовлетворением им интересов ключевых участников корпоративных отношений.

Реализация базовых стандартов корпоративного управления продолжает быть основана на решении следующих задач: совершенствование процедур проведения общих собраний акционеров, заседаний советов директоров и других исполнительных органов обществ; улучшение информационной открытости деятельности общества, в том числе при проведении крупных сделок; совершенствование системы раскрытия информации и системы внутреннего финансового контроля; усиление роли советов директоров в управлении общества за счет введения независимых директоров и создания комитетов совета директоров; внедрение системы реальной подотчетности исполнительных органов общества совету директоров и общему собранию акционеров; установление в обществах понятной акционерам дивидендной политики и стратегии развития общества и др.

С одной стороны, необходимо обсуждать вопрос о формировании новых представлений о стандартах корпоративного управления с учетом того, что эталоны, нашедшие воплощение в рейтингах корпоративного управления крупных компаний несколько утратили свою значимость либо оказались под сильным сомнением. Россия, как и другие



страны, ищет собственные (национальные) рецепты эффективного корпоративного управления. С другой стороны, в условиях неразвитости советов директоров (пока даже неэффективных выразителей интересов собственников, а не широкого круга стейкхолдеров, что декларируется в развитых моделях корпоративного управления) поиск эффективных путей может быть затруднен.

Отдельная проблема для посткризисного развития системы корпоративного управления в России - поиск подлинно независимых директоров для советов директоров. Надо отметить, что во многих российских компаниях топ - менеджеры перехватили у акционеров инициативу по формированию советов директоров, а отсутствие независимости у члена совета директоров ведет к его изначальной недееспособности. Для советов директоров российских компаний актуальным является достижение баланса между неисполнительными, независимыми директорами и исполнительными директорами, и последовательное проведение в жизнь концепции независимости и эффективности совета директоров (при том, что в подавляющем большинстве российских компаний превалирование директоров – инсайдеров продолжает оставаться доминирующим, даже если в совете директоров есть так называемый независимый директор). В то же время, в госкомпаниях возникла новая тенденция — появление в советах директоров независимых кандидатов вместо чиновников. Все чаще среди них оказываются владельцы многомиллиардных состояний. Опасность и в том, что их стремления могут не совпадать с интересами государства.

Кризис должен дать импульс развитию рынка квалифицированных, действительно независимых директоров и профессиональных менеджеров, который в России пока недостаточно развит.

Глобальный экономический и финансовый кризис стал стресс-тестом, дающим возможность проверить состоятельность различных моделей управления. Среди возможных тенденций дальнейшего развития – поиск адекватных для реализации конкурентных преимуществ российского бизнеса практик корпоративного управления. Среди возможных тенденций дальнейшего развития – некоторое сокращение разрыва между формой и содержанием корпоративного управления; отказ от управленческих структур, не продиктованных внутренней логикой и целесообразностью; появление более четких и последовательных моделей управления компаниями, пусть даже не полностью поддерживаемых сегодня формальными нормами, но зато более адекватных для реализации конкурентных преимуществ российского бизнеса.

В современных условиях посткризисного развития актуализируется задача обновления и универсализации стандартов корпоративного управления, намечается серьезное стремление многих компаний корпоративного типа и всего бизнес-сообщества в целом к выработке особых специфических норм и правил, которые могли бы учесть особенности национальных моделей. Найти в этих процессах рациональное зерно, выработать оригинальные управ-

ленческие инструментари, направленные не просто на переосмысление опыта прошлого развития российской модели корпоративного управления, не просто извлечь какие-то уроки, но сделать конкретные научно-практические выводы и рекомендации, которые возможно будет применить компаниям корпоративного типа, в том числе и регионального уровня, сформировать систему корпоративного управления и контроля не только адекватно реагирующую на кризисы и риски, но и «заточенную» на предупреждение возможных кризисных явлений.

© Ткаченко И.Н., 2012

### **Управленческие процессы в бизнесе и культуре: причины и тенденции сближения**

*Аликперов И.М. (Россия, Екатеринбург)*

*e-mail: aigor55@mail.ru*

Еще недавно столь далекие друг от друга бизнес и культура, существующие и управляемые по своим законам, сегодня испытывают взаимное притяжение и взаимодополнение. Современные тенденции общественного развития будут способствовать этой сближению этих сфер человеческой деятельности и взаимно обогащать управленческие процессы. В данной статье раскрываются причины и факторы такого сближения, в том числе, почему в Соединенных Штатах Америки профессиональные учреждения культуры не финансируются государством, в том числе и знаменитые театры, а бюджет формируется за счет заработанных доходов и привлеченных средств. Почему управление некоммерческими организациями все больше будет ориентироваться на управление бизнес-процессами, а управление бизнесом использовать креативные подходы и мастерство в объединении творческих, конкурирующих работников.

На первый взгляд, столь разные по цели сферы деятельности объединяет важная черта – и бизнес и культура являются двумя самыми значимыми способами самовыражения человека, которые требуют определенного уровня человеческого потенциала, частично заложенного природой, но в основном развиваемых на протяжении всей профессиональной карьеры при соответствующем стимулировании.

Эпоха индустриализации требовала стандартизации продукции и формализации управленческих процессов. Автоматические средства производства вытеснили работников из механического производственного процесса, оставив за ними созидательную, научную, творческую, управленческую функции, а также вытесняя работников в сферу услуг. Ускоряющийся процесс мирового разделения труда и кооперация экономической деятельности привели к глобализации мировой экономики и универсализации управленческих процессов. Изменение функций и места работника в экономике существенно изменили требования к рабочей силе: четкое исполнение стандартных функций переложено на компьютерные технологии с их формализованной логикой, а работник все больше должен проявлять нестандартные, творческие способности, что раньше

было присуще только работникам научной и культурной сфер. В связи с этими институциональными переменами возникают проблемы, как для самого работника, так и для менеджеров:

- неподготовленность и неумение управлять творческими работниками, которые более амбициозны и более эмоциональны, чем представители профессий индустриальной экономики;
- неумение воспитывать творческих работников, умеющих работать в конкурентной среде;
- основная часть людей не умеет использовать свои творческие способности;
- руководители чаще всего не готовы объективно оценить творческие способности работников и оригинальные, нестандартные продукты творческой деятельности.

Конкурентное преимущество компании на рынке сегодня проявляется не в добротной стандартной продукции с минимальными ценами, а в оригинальности, новизне, неожиданности предложения, то есть то, что приносит наивысшую ценность для определенной целевой аудитории. А такую оригинальную новизну могут предложить только компании, в которой трудятся креативные работники, значимость которых в обществе возрастает.

Классическое определение креативного класса звучит так: «Это люди, занятые в культурной, научной и технической сферах, чья экономическая функция состоит в создании новых идей, новых технологий, нового содержания — это креативные специалисты, работающие в бизнесе, финансах, праве, здравоохранении, образовании, сфере развлечений и т.п. — те, кто занимается решением сложных ответственных задач практически в любой области человеческой деятельности» [1]. Одним словом, это те, без кого невозможны никакая модернизация и элементарное выживание России в современном глобальном соперничестве. К сожалению, место России в постиндустриальной мировой экономике весьма скромно: доля основных отраслей, базирующихся на авторском праве, в экономике России составляет всего 0,49%, в то время как в Китае она равна 18,29%, в Италии — 8,35%, в США — 7,61% [2]. По данному показателю Россия уступает даже Индонезии. Выразительный пример: в опубликованном журналом «Forbes» списке долларовых миллионеров за 2010 год есть российские представители металлургической, нефтегазовой, угольной, финансовой отраслей, т. е. преимущественно отраслей сырьевой экономики, но нет ни одного представителя креативной экономики, в отличие от миллионеров из США, Германии, Франции, Японии, Индии. Таким образом, страна серьезно отстала от магистрального направления мирового экономического развития.

В дополнение к трем известным ресурсам производства известный экономист И. Шумпетер четвертым фактором XX века назвал предпринимательство, которое брало на себя инновационную рискованную управленческую функцию. В постиндустриальной экономике XXI в. неизбежным становится увеличение количества творческих работников — сегодня они образуют креативный класс. По мнению Р. Флорида, более 30% американцев отно-

сится к этому классу [3]. Различие между рабочими, обслуживающим персоналом и креативным классом проявляется в оценке их труда: если первые получают деньги за выполнение плана работ по универсальному стандарту, то креативные работники — за проектирование и создание нового.

Необходимость формирования креативного класса и профессионального управления им вызывают объективное сближение бизнеса и культуры, которые могут и должны в новой экономической ситуации взаимообогащаться и сближаться. Чем это вызвано?:

- помощь и сотрудничество с культурой формируют благоприятный имидж и репутацию компании, которые в современном мире кроме общественной значимости являются еще и нематериальным активом, что немаловажно в конкурентной среде;
- формирование партнерских отношений между бизнесом и культурой способствуют повышению эффективности управленческой деятельности;
- культура дает возможность решать новые, нестандартные, инновационные задачи, так как позволяет креативно мыслить;
- способностью личного развития и обновления работников бизнес-структур;
- это может быть проявлением личного интереса руководителя (собственника) коммерческого предприятия в силу его хобби, увлечения, что может помочь заполучить солидного партнера-мецената (спонсора).

Таким образом, в партнерских отношениях бизнеса и культуры есть стратегическая и тактическая задачи — первая связана с эволюцией культуры из досуговой сферы в мощный фактор развития личности и креативных способностей человека, а вторая — с достижением конкретных бизнес-задач: формирование уважения и имиджа компании, проведения совместных акций и кампаний для увеличения доходов.

Интерес культуры к бизнесу в условиях рыночной экономики тоже понятен — социальное инвестирование государства недостаточно в бюджетных учреждениях культуры, поэтому им приходится искать внебюджетные источники финансирования. Но не только этим объясняется усиление партнерских отношений между бизнесом и культурой. Оказавшись в рыночной среде, учреждения культуры столкнулись с усиливающейся конкуренцией не только внутри отрасли не только за потребительский спрос, но и остальными отраслями сферы услуг за привлечение потребителей. У самостоятельного потребителя есть сегодня достойный выбор в наполнении нерабочего времени и тратах личного бюджета — не случайно отрасли сферы услуг все больше превращаются в сферу качественного обслуживания клиентов в получении услуг, учитывая, что потребитель выбирает сегодня между качественными товарами и услугами. Потребители с финансовыми и познавательными ресурсами привыкают к комфорту и за свои деньги хотят иметь тот же уровень сервиса, который они привыкли получать на потребительском рынке. Повышение уровня



сервиса, создание современной инфраструктуры и создание ценных культурных продуктов позволяют обоснованно повышать цены на культурные услуги. В больших городах сегодня есть растущий сегмент класса премиум, готовых платить деньги за качественное культурное обслуживание. Все это означает острую конкурентную борьбу по рыночным законам, что вызывает необходимость перенимать управленческие процессы из бизнес-среды.

Долгое время нереформированные учреждения культуры оставались полностью в рамках государственной системы планирования и финансирования, испытывая постоянное недофинансирование, которое не позволяло на равных конкурировать с продуктами коммерческих предприятий, привлекать лучшие ресурсы, в том числе и кадровые. В то же время желание креативных работников быть более самостоятельными и свободными в культурной политике привело к созданию негосударственных компаний (музеи, галереи, театры, концертные фирмы и пр.), которые в ранге некоммерческих организаций начали конкурировать с государственными учреждениями, используя при этом свое главное преимущество перед ними – свободу. Это позволило им, и вступить на рыночный путь развития и применять в управленческой деятельности рыночные законы и правила работы с потребителями.

Давая некоммерческим организациям возможность более самостоятельного функционирования, попутно сняв с себя часть финансовых обязательств, государство предложило на выбор три модели развития государственных учреждений – казенную, бюджетную, автономную, тем самым узаконив участие этих организаций в рыночной среде. Правда руководители разных уровней государственного управления с неохотой дают возможность выбрать автономную модель развития, в лучшем случае соглашаясь на бюджетную, боясь потерять полный контроль над их деятельностью, что идет вразрез с желаниями и возможностями успешных и амбициозных коллективов.

Самостоятельность означает не только свободу и выбор действий, но и ответственность, что невозможно, прежде всего, без финансовой самостоятельности. Как и где им зарабатывать доходы в условиях жесткой конкуренции за потребителя? Мировой опыт и логика экономического развития подсказывают два основных пути: удовлетворение спроса потребителей путем предложения на конкурентном рынке ценных привлекательных продуктов и тем самым получение доходов; поиск внебюджетных доходов путем привлечения государственных и частных денег, то есть фандрайзинговая деятельность, которая включает PR-активность, спонсорство, меценатство, грантовую поддержку, государственные (муниципальные) заказы, формирование партнерских отношений с бизнес-структурами.

Если второй путь связан с деятельностью развивающейся некоммерческой организации в условиях рыночной экономики, то первый – это участие в бизнес-процессах, а значит, бизнес-управление предпринимательской структурой, в основе которого лежат стратегический менеджмент и маркетинг.

Успешное развитие любой компании в конкурентных рыночных условиях, коммерческой или некоммерческой, начинается с точного формулирования миссии и ее профессиональной реализации. Инструментом реализации является творческое использование комплекса маркетинга-микс, с помощью которого возможна разработка ценного нового продукта и доведения его с помощью маркетинговых коммуникаций. Сегодня в самых разных учреждениях культуры одновременно, а чаще, прежде всего, вместе с формированием нового культурного продукта разрабатывается комплекс маркетинга, включающий определение целевой аудитории, ценностей, новизны продукта, ценовой политики, маркетинговых коммуникаций, с помощью которых данный продукт может найти своего зрителя.

Чтобы овладеть управленческими навыками для развития в рыночной среде кроме свободы необходимы, новые организационные структуры, знания и умения менеджеров. Автор в партнерстве с Генеральным Консульством США в Екатеринбурге участвовал в организации нескольких семинаров, тренингов, на которых успешные американские и российские менеджеры делились опытом и обучали руководителей учреждений культуры навыкам и пониманию маркетинговой стратегии и тактики в борьбе за потребителя в условиях конкуренции. Как показал анализ организационных структур театров г. Екатеринбурга, за последние десять лет управленческие структуры существенно изменились, дополнившись отделами маркетинга и службами коммуникаций со зрителями. Большинство театральных менеджеров получили управленческое образование или администрации театров пополнилась выпускниками ВУЗов, готовящих управленческие кадры для учреждений культуры.

Таким образом, созданы организационные и кадровые условия для развития организаций в рыночной конкуренции, успешно используются направления комплекса маркетинга-микс в привлечении зрителей и посетителей, проводятся PR-кампании и т.д. В то же время овладение маркетинговыми и управленческими навыками и их использование в практической деятельности уже не являются гарантией успеха на рынке, так как нужно каждый раз искать новое, быть впереди, создавать новые продукты, придумывать интересные, оригинальные способы их продвижения, умело управлять и мотивировать персонал на принятие нестандартных решений, искать и привлекать источники финансирования для новых проектов. Все это требует искусства управления учреждениями культуры как бизнес-единицами, чтобы быть конкурентоспособными на рынке потребительских товаров и услуг (В&С), а значит необходимо усиление взаимодействия их с бизнесом. Бизнес-структуры тоже все сильнее заинтересованы в партнерских отношениях с учреждениями культуры, так как им нужны творческие работники и управляющие, чтобы эффективнее позиционироваться на конкурентных рынках, которые будут еще конкурентнее в связи со вступлением страны в ВТО.

Творческий потенциал работников воспитывается и развивается в культурной среде и атмосфере, поэтому бизнесу нужны и важны партнерские отношения с успешными, интересными организациями культуры, в том числе для формирования корпоративной культуры, без которой сегодня невозможна конкурентоспособная профессиональная деятельность. Набирающая темпы креативная экономика требует креативных личностей и профессионалов, так что выявленная тенденция сближения и взаимообогащения в управлении бизнесом и культурой ожидает новых подтверждений и эффективных управленческих моделей партнерства.

Литература:

1. Гершман М.А. Инновационный менеджмент. М.: Инфра – М, 2008. – 246 с.
2. Зеленцова Е.В. Первопроходцы: творческие индустрии приходят в Россию. СПб.: Нева, 2006. – 98 с.
3. Зеленцова Е.В., Гладких Н.С. Творческие индустрии: теории и практики. М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2009. – 198 с.
4. Как продать искусство: сборник статей. Пер. с англ. – Новосибирск: Сибирский хронограф, 2001. – 196 с.
5. Лэндри Ч. Креативный город. М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2005 – 224 с.
6. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: ИД «Классика-XXI», 2005 – 324 с.

© Алипперов И.М., 2012

## Об исследовании систем управления организацией

*Трифанова Л.В. (Россия, Лянтор)*  
e-mail: trifanova-lv@yandex.ru

Необходимость соответствия современной организации требованиям рыночной экономики вызывает потребность постоянного ее совершенствования, организационного развития. Базой организационных нововведений служит изучение деятельности организаций. Исследование систем управления – это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями. В условиях динамичности современного производства и общественного устройства управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое невозможно обеспечить без исследования путей и возможностей этого развития, без выбора альтернативных направлений<sup>47</sup>.

Проведение исследований и анализ конкретной системы управления как объекта необходимо, прежде всего, для обеспечения конкурентоспособности предприятия на рынке товаров (услуг), для повышения эффективности функционирования подразделений и организации в целом. Понять, как успешно и своевременно достигаются поставленные цели можно только с помощью исследования работы этих подразделений и конкретных исполнителей и руководителей.

*Методология* — это логическая организация деятельности человека, состоящая в определении цели и предмета исследования, подходов и ориентиров в его проведении, выборе средств и мето-

дов, определяющих наилучший результат. Любая деятельность человека характеризуется методологией. Но в успехе исследовательской деятельности методология играет решающую, определяющую роль. Методология любого исследования начинается с выбора, постановки и формулирования его цели.

*Цель исследования* заключается в поиске наиболее эффективных вариантов построения системы управления и организации ее функционирования и развития. Но это общее представление о цели. На практике проведение исследования преследует разные цели, например мониторинг качества управления, формирование атмосферы творчества и инноваций в системе управления, своевременное распознавание проблем, обострение которых может в будущем осложнить работу, повышение квалификации персонала управления, оценка стратегий и пр.

*Объектом исследования* является система управления. Но в методологическом отношении очень важным оказывается понимание и учет класса этой системы. Она относится к классу социально-экономических систем. А это значит, что основополагающим ее элементом является человек, деятельность человека определяет особенности всех процессов ее функционирования и развития. Связи, благодаря которым существует эта система, характеризуют сложные и противоречивые отношения между людьми, основанные на их интересах, ценностях, мотивах и установках.

Какими бы совершенными ни были современные технические средства, их роль зависит от интересов человека, мотивов использования и освоения.

Система управления строится на деятельности человека. Можно исследовать технику, но нельзя исследовать ее в отрыве от человека и от всех факторов ее использования в его деятельности.

*Предметом исследования* является проблема. Проблема — это реальное противоречие, требующее своего разрешения. Функционирование системы управления характеризуется множеством разнообразных проблем, которые выступают как противоречие стратегии и тактики управления, условий рынка и возможностей фирмы, квалификации персонала и потребностей в инновациях и пр.

Необходимы исследования для решения этих проблем, часть из которых являются «вечными», другие — преходящими или созревающими.

Следующей составляющей в содержании методологии исследования являются подходы. *Подход* — это ракурс исследования, это как бы исходная позиция, отправная точка (плясать от печки — народная мудрость), с которой исследование начинается и которая определяет его направленность относительно цели.

Выбор методологического подхода к исследованию оказывает самое существенное влияние на процесс его проведения и результативность, так как от этого во многом зависит направленность исследовательских работ. Большая часть изучаемых объектов — динамичные, внутренне взаимосвязанные объекты. Взаимодействующие с внешней средой,

<sup>47</sup> Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учеб. Пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА.2000. — 157с.

поэтому одним из наиболее приемлемых подходов их исследования является *диалектический*<sup>48</sup>.

Данный подход вытекает из сущности диалектики, которая представляет собой учение о всеобщих связях явлений и наиболее общих закономерностях развития бытия и мышления. Базовым законом этого учения выступает закон единства и борьбы противоположностей, а основополагающим принципом – принцип всеобщих связей явлений. Это значит, что для изучения какого-либо предмета необходимо рассмотреть все стороны и связи. При этом развитие, как общий процесс, проходит периодически повторяющиеся ступени, но каждый раз на более высоком уровне. Спиралеобразное движение обеспечивает постоянное накопление знаний, и достижение с течением времени новых уровней развития. Помимо закона единства и борьбы противоположностей в ходе познания следует руководствоваться такими законами, как переход количества в качество, отрицание отрицания, реализуя при исследовании принципы восхождения от абстрактного к конкретному, единства анализа и синтеза, логического и исторического, выявления в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия. Рассматриваемый подход предопределяет необходимость использования соответствующих принципов: объективности, т.е. соответствия действительности; научности, требующий использования всего нового и прогрессивного и обеспечивающий предвидение явлений, возможность использования результатов исследований; относительности знаний; исторической определенности; признания непрерывности движения и развития всех явлений; взаимодействия предполагающего использование разнообразных связей, многовариантности и целостности отображения и исследования явлений; противоречивости явлений; преемственности и развитию.

Диалектический подход к исследованию определяет практика, которая является: основным методологическим инструментом исследования; движущей силой исследования, так как определяет то, что может быть для нее актуальным; важнейшим потребителем результатов исследования; основным критерием истинности результатов исследования.

Существенную значимость при использовании диалектического подхода приобретают исторический и логический методы познания истины.

Диалектический подход к исследованию в связи с его положениями о постоянстве происходящих изменений, необходимости замены всего устаревающего новым является наиболее прогрессивным и используется в подавляющей части всех проводимых исследований. По существу, выбор и использование принципов и методов диалектического подхода к исследованию в сочетании с методологическим инструментарием других подходов является в современный период его практической формой. Диалектический подход во многом определил развитие целого спектра других подходов, и в первую очередь, системного.

*Системный подход*, будучи неразрывно связанным с фундаментальными идеями диалектики и диалектического подхода, вместе с тем имеет свою сущность и выступает как отдельный методологический подход. Он предполагает, что объект исследуется как целостная совокупность составляющих его подсистем, элементов и во всем многообразии выявленных свойств и связей внутри объекта, а также между объектом и внешней средой<sup>49</sup>.

В качестве примера можно привести использование системного подхода при проведении К. Марксом известного научного исследования общества как целого, результаты которого он отразил в «Капитале». Это одно из первых системных исследований сложной социально-экономической системы.

В XX в. в связи с развитием общественных отношений и техники, а также постановкой задач более высокого уровня существенно усложнились подходы для разрешения проблемы в социально-экономических СУ (например, задачи оптимального планирования). Локальные исследования с течением времени уже не могли давать требуемых результатов при решении часто возникающих многообразных комплексных проблем, включающих социальные, технические, организационные, политические и другие аспекты. Поэтому со второй половины XX в. системный подход стал одним из приоритетных и ведущих среди всех других, а с конца 60-х гг. прочно вошел в научную терминологию под этим наименованием. Ранее его иногда называли «системный анализ», «системно-структурный подход», «системный метод», «общая теория систем», впоследствии за этими терминами были закреплены более узкие, специфические понятия.

Применительно к исследованию организации системный подход предусматривает:

- рассмотрение всей организации как некоторой целостности — системы, состоящей из относительно обособленных взаимодействующих и взаимосвязанных между собой элементов и подсистем с особыми специфическими свойствами;
- рассмотрение организации как открытой многоцелевой системы, имеющей определенные «рамки» управляющей и управляемой (производственной) подсистем, взаимодействующие между собой внутреннюю среду и внешнюю среду, внешние и внутренние цели, подцели каждой из подсистем, стратегии достижения целей и т.п.; при этом изменение в одном из элементов любой системы вызывает изменения в других элементах и подсистемах, что основывается на диалектическом подходе к взаимосвязи и взаимообусловленности всех явлений в природе и обществе;
- всестороннее изучение не только отдельных свойств взаимодействующих и взаимосвязанных между собой компонентов системы, ее внутренней и внешней среды, но и генерируемых при этом новых синергетических свойств, обладающих новыми качествами;
- изучение всей совокупности параметров и показателей функционирования системы в динамике, что требует исследования внутриорганизационных процессов

<sup>48</sup> Исследование систем управления: учеб. пособие/под ред. Ф.Л. Шарова. – М.: МИЭП, 2007. - 136с.

<sup>49</sup> В.М. Мишин Исследование систем управления: Учебник для вузов. – 2- изд., стереотип. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 527 с.

адаптации, саморегулирования, самоорганизации, прогнозирования и планирования, координации, принятия решений и т.п.

Соблюдение каждого из приведенных положений имеет больше значение для реализации системного подхода к исследованию. Однако еще в более значительной мере это зависит от способности или неспособности исследователя мыслить системно, воспринимать внутреннюю среду и внешнюю среду целостно и принимать соответствующие системному подходу решения (например, определять состав элементов, подсистем, подлежащих исследованию, выбирать наиболее рациональный метод исследования).

Следовательно, при системном подходе исследование системы управления или ее объекта как целостного комплекса взаимосвязанных и взаимодействующих элементов необходимо осуществлять в единстве с производственной системой организации и внешней средой. При этом сначала следует проводить исследование управляемой подсистемы и внешней среды, а затем во взаимосвязи и взаимодействии с ними — управляющей подсистемы, т.е. самой СУ.

Данный подход обладает существенными достоинствами по сравнению с другими, например:

- возможности системного подхода значительно шире для познания объекта исследования, в том числе его синергетических свойств;

- можно декомпозировать любой изучаемый объект с необходимой глубиной для достижения цели исследования, что обеспечивает выявление всего необходимого для изучения любого относительно неделимого элемента;

- создается более глубокая схема обоснования и выявления характера и достоверности связей и отношений в исследуемом объекте, и при этом формируются предпосылки для поиска новых механизмов эффективного функционирования объекта;

- обуславливается тесная связь с другими методологическими направлениями науки, а при необходимости имеется возможность совместного интегративного применения других методологических подходов, что повышает результативность исследования.

*Процессный подход* (процесс — последовательная смена состояний в развитии чего-нибудь; развитие какого-либо явления) известен применительно к управлению в целом. Он рассматривает управленческую деятельность как непрерывное выполнение комплекса определенных взаимосвязанных между собой видов деятельности и общих функций управления (прогнозирование и планирование, организация и т.д.). Причем выполнение каждой работы и общих функций управления здесь также рассматривается в виде процесса, т.е. как совокупность взаимосвязанных, непрерывно выполняемых действий, преобразующих некоторые входы ресурсов, информации и т.п. в соответствующие выходы, результаты.

Первоначальное использование процессного подхода связывается с именем А. Файоля — основоположника школы административного менеджмента. Уже в начале XX века процессный подход означал крупный поворот в управленческой мысли. Однако широкое распространение он получил лишь в

конце XX века, когда доминирующий до этого времени функциональный подход полностью утратил свое прогрессивное значение.

Подтверждением «прогрессивности» управления бизнес-процессами как подхода к управлению компаниями подтверждается и тем, что необходимость реализации процессного подхода является одним из принципов стандартов ISO 9001. Стандарты ISO 9001, по сути, являются нормативной моделью ведения бизнеса, выработанную деловым сообществом с учетом мирового опыта и закреплённую в международных стандартах на систему менеджмента<sup>50</sup>.

Часто выход одного процесса является входом для другого, а сам процесс управления определяется суммой всех выполняемых функций. В рамках такого подхода изучение систем управления следует рассматривать как выполнение исследовательских работ и общих управленческих функций по их реализации (исследовательского управленческого цикла) в виде процесса — непрерывной серии взаимосвязанных действий, т.е. как работу по достижению целей исследования. При процессном подходе характерна ориентация на совокупность непрерывно осуществляемых действий по всем исследовательским работам с их идентификацией и взаимосвязанными общими управленческими функциями (прогнозирование, планирование, организация работ, координация, выполнение работ, регулирование, активизация и стимулирование, учет, контроль и анализ), преобразующими входы в выходы. Технологически процессный подход к исследованию осуществляется последовательно, параллельно и последовательно-параллельно, однако наиболее жизнеспособным из названных подходов является последовательно-параллельный.

Преимущество процессного подхода состоит: в непрерывности взаимосвязанного проведения исследовательских работ; получении синергетического исследовательского результата; более полном выполнении требований к проведению исследований, в постоянном улучшении.

Требования к применению процессного подхода установлены в различных международных и национальных стандартах. Как уже было сказано выше, базовыми документами, в которых приведены требования к внедрению процессного подхода в рамках функционирования систем менеджмента качества, являются ISO 9000 «Системы менеджмента качества — Основы и словарь», ISO 9001 «Системы менеджмента качества — Требования» и ISO 9004 «Управление устойчивым успехом организации. Подход, основанный на менеджменте качества». Тем не менее, было бы абсолютно неверным считать, что развитие процессного подхода заканчивается разработкой международных стандартов ISO серии 9000.

В настоящее время для ряда целей исследования СУ, обусловленных необходимостью быстрого изменения управления, крайне важно оперативно провести работы и принять обоснован-

<sup>50</sup> Процессный подход в управлении качеством: учеб. пособие / Л.Е. Скрипко. — СПб.: СПбГУЭФ, 2011. - 105с.

ные управленческие решения. Такие цели могут ставиться по мере возникновения непрогнозируемых проблем управления, требующих быстрого решения и связанных, например, с внезапными изменениями на рынках, необходимостью срочного заключения контракта, проведением не в установленные плановые периоды работ по реструктуризации СУ и т.п. В условиях конкуренции цена задержки в проведении исследования и принятия последующего решения по его результатам даже правильных управленческих решений может оказаться очень большой, т.е. необходимо повышать оперативность проведения исследований СУ.

В этих случаях следует использовать ситуационный подход к исследованию СУ, сущность которого заключается в оперативном изучении сложившейся ситуации и проведении исследовательских работ на основе использования преимущественно типовых процедур исследования и своего рода методов «моментальных фотографий» управленческой деятельности организации и ее отношений с внешней средой. Однако в любом случае тот или иной метод исследования должен определяться конкретной сложившейся ситуацией.

В общем случае ситуационный подход к исследованию методологически тесно связан с аналогичным подходом к управлению, который сформировался ранее и внес существенный вклад в теорию управления.

Основная принципиальная особенность рассматриваемого подхода — ситуация, т.е. конкретные обстоятельства, которые оказывают влияние на СУ в рассматриваемый момент времени. Изучая сложившуюся ситуацию можно лучше понять как обусловившие ее причины, так и воздействия, которые будут в большей степени способствовать достижению целей исследования СУ в конкретных условиях и обстоятельствах. В реализации ситуационного подхода важно представление исследователя о рассматриваемой проблеме или задаче и соответствующих решениях.

В ситуационном подходе, также как и в системном, должен использоваться процессный подход. Ситуационный подход может использоваться в следующих случаях.

1. Если сравнительно часто повторяются типовые ситуации, требующие проведения однотипных исследовательских работ и этапов изучения СУ, когда заранее вырабатываются стандартные исследовательские процедуры, выводы и решения. Это позволяет не тратить много временных, трудовых и материальных ресурсов на разработку методик и проведение исследования, достаточно лишь идентифицировать реальную исследовательско-управленческую ситуацию и по типовой схеме получить готовые выводы и рекомендации по принятию решения. В настоящее время это можно оперативно сделать с помощью специально разрабатываемых советующих компьютерных программ.

2. Когда возникают ситуации, отличающиеся от типовых и не имеющие стандартных готовых исследовательских процедур разрешения. Для данного варианта возможно следующее:

- при отклонении от типовой ситуации, вызванной информационной неопределенностью имеющейся информации, можно использовать специально разрабатываемые советующие компьютерные программы с нечеткой логикой; выполнение таких «советов» позволит сделать исследовательские выводы и принять оптимальное решение, но только с определенной вероятностью;

- при полном отклонении от типовой ситуации и отсутствии информации для принятия исследовательских выводов следует использовать методы ситуационного анализа (например, факторного, балансового), что не исключает применение аналитических компьютерных программ.

При использовании ситуационного подхода объектами исследования могут быть методы и стиль управления, ОСУ, стратегия развития организации, внутренняя и внешняя среда организации, подсистема управления качеством, затратами и др. Однако, в ряде возникших ситуаций объектом исследования может быть и СУ в целом.

Основная идея управления организации в рамках ситуационного подхода связана с выделением типичных ситуаций во внешней среде и объединением этих ситуаций в блоки на основе сходных стратегий и действий руководителей. При таком подходе главная задача состоит в распознавании ситуации, идентификации ее с типовым блоком и предвидении на этой основе последующего развития событий. Для обучения руководителей действиям в рамках данной модели использовался так называемый case-метод отдельных ситуаций и их типизации (т.е. отнесения к конкретному блоку)<sup>51</sup>.

Ситуационный подход к исследованию СУ развивается вместе с наукой и техникой. В настоящее время он предполагает использование экономических и логических методов анализа, основных методов разработки управленческих решений и соответственно имеет связи информатикой, интеллектуальными советующими и экспертными системами, теорией принятия решений и другими науками.

Для понимания сущности рефлексивного подхода к исследованию СУ предварительно следует рассмотреть несколько терминов и определений. Связанных с понятием «рефлексивный».

*Рефлекс* (отражение) — физиологическая ответная реакция организма на те или иные воздействия, осуществляющаяся через нервную систему. При таком рассмотрении различают безусловные (врожденные) и условные (приобретенные и приобретаемые) рефлексы. В течение жизни условные рефлексы могут не только исчезать, восстанавливаться, но и определенной мере трансформироваться в безусловные.

*Рефлексия* (отражение, обращение назад) — полное сомнений и колебаний размышление, анализ собственных мыслей и переживаний; процесс самопознания субъектом своих внутренних психосостояний.

<sup>51</sup> <http://bugabooks.com/book/231-sociologiya-organizacij/13--26-situacionnyj-podxod.html>

*Рефлесология* (понятие, учение) – одно из направлений в психологии, основанное В.М. Бехтеревым, рассматривающее всю психическую деятельность как совокупность сочетательных рефлексов, образовавшихся в результате влияния внешней среды на нервную систему.

*Рефлексогенность* (род, происхождение) – явление, вызывающее безусловный рефлекс, в основе которого раздражение определенных рецепторов в соответствующей зоне организма (например, вид пищи может вызвать раздражение вкусовых рецепторов полости рта, которое всегда вызывает слюноотделение).

Близким по смыслу к приведенным словам является термин «рефлекторный» (если это, например, объект исследования), т.е. реагирующий на внутренние и внешние раздражители и относящийся к рефлексам (объект имеет соответствующую реакцию на раздражитель). Обычно СУ носят рефлекторный характер, так как в большинстве случаев при проведении исследования всегда можно предугадать ответную реакцию системы на различного рода воздействия. При этом на более сильное воздействие система отвечает большей реакцией. Соответственно нерелекторная СУ реагирует на одни и те же воздействия неоднозначно, многовариантно. Нерелекторной система становится, например, при потере устойчивости в результате неадекватности какого-либо элемента, стрессового состояния менеджера, отказа ТСУ и т.п. Участие человека в управлении делает ситуацию нерелекторной только в определенных случаях, так как действия индивидуума трудно прогнозировать при наличии у него стресса, риска и т.п. Поэтому при исследовании необходимо учитывать особенности основного ее элемента – человека, а это требует проведения аналитических работ социально-экономического и организационно-технического характера и соответственно использования различных исследовательских методов (экономических, математических, психологических, социологических, технических, экономико-математических, социально-экономических и пр.). Следовательно, исследование любой СУ должно предваряться выделением в системе двух областей, где осуществляется рефлекторное реагирование на воздействия и нерелекторное, связанное с возможной потерей устойчивости системы из-за человеческого или техногенного фактора. Для рефлекторной области СУ, т.е. в условиях ее устойчивости, исследования могут проводиться больше математическими методами; для нерелекторной – методами психологии, мотивации, теории вероятности, катастроф и т.п. Очевидно, что в процессе исследования СУ исследователь должен решать задачи в условиях неопределенности, что не позволяет пользоваться только факторами. Для принятия рациональных решений и выводов требуется включение профессионального восприятия реальности и ее осмысления, т.е. существующие причинно-следственные связи событий не ведут буквально от факта к факту, а идут по цепочке от факта к мысленному восприятию и от восприятия опять к факту. При этом восприятие для исследователя является не только отражением

самого факта, но и зависит от сложившейся ситуации. Последняя служит, как правило, основой восприятия, что уже не может трактоваться фактом. Исследователь стремится к рациональности, но она в ситуации информационной неопределенности ограничивается его знаниями (или надо иметь большие ресурсы для сбора объективной информации и ее глубокого анализа). Поэтому в идеальном случае процесс исследования проводится как рефлексивно, так и интуитивно, т.е. на основе исследовательского «чутья».

Основой рефлексивного подхода к исследованию служит систематизированная и доступная для обработки объективная информация о внутренней и внешней среде изучаемой СУ в требуемом объеме. Ее источником выступают имеющиеся знания и практический опыт исследователя.

В основе интуитивного подхода к исследованию лежит ограниченное в объеме явное знание исследователя, что позволяет формировать познавательный процесс в большей части на безусловных рефлексивных. Предпочтительным представляется рефлексивный подход к исследованию. Однако в этом случае исследование может иметь мнимую точность.

Так под количественными показателями плана может скрываться неопределенность его содержания, обусловленная принятым в плане цифрами на основе интуиции, т.е. будет иметь место мнимая рефлексивность. От ситуации и объема знаний исследователя зависит то, какой подход к исследованию доминирует – рефлексивный или интуитивный. Преобладает, как правило, тот подход, которому отдается предпочтение в конкретном исследовании. Наиболее конструктивен подход, содержащий взвешенный баланс рефлексивности и интуитивности. При наличии дисбаланса принятое управленческое решение может оказаться недостаточно рациональным.

Рефлексивные исследования предполагают изучение реакции системы на возмущающие воздействия, поскольку основным условием, обеспечивающим выживание и поступательное развитие организационной системы, является ее способность адаптироваться, т.е. приспосабливаться к изменяющимся внешним и внутренним условиям существования. Чем выше адаптационные свойства системы управления организацией, тем совершеннее механизм самоорганизации, эффективнее система управления. Способность деловой организации к самосохранению при изменении внешних условий или изменении внутренней структуры определяется как устойчивость. В процессе рефлексивного анализа целесообразно включение диагностических исследований с целью выделения неадекватных и неэффективных реакций системы, а также реакций с недопустимо большим запаздыванием. Реакции подобного типа свидетельствуют о неспособности организации к эффективной борьбе за выживание в условиях острой конкуренции.

© Трифанова Л.В., 2012



**Системы управления  
как объект исследования**  
**Константинова А.В. (Россия, Березовский)**  
*e-mail: koloncova76@yandex.ru*

Экономические реформы в России, вызвавшие обновление всех сфер жизни и становление новых рыночных отношений, требуют коренного пересмотра стиля и методов управления организациями, ведущими коммерческую деятельность. Это в первую очередь обусловлено изменением целевой установки организаций. Если раньше главной задачей менеджера любого уровня было обеспечение своевременного выполнения плана, то теперь в условиях острой конкурентной борьбы основной целью является борьба за выживание и обеспечение устойчивого поступательного развития деловой организации в целом. К деловым организациям мы будем относить предприятия, фирмы, финансовые учреждения и другие организации, в основу деятельности которых положена коммерческая идея, т.е. получение и распределение прибыли.

Изменение целевых установок развития деловых организаций в современных условиях потребовало совершенствования не только стиля и методов управления, но и самих систем управления. Система управления предприятиями в настоящее время должна обладать гибкостью производства, учитывать серьёзную конкуренцию на рынке товаров (услуг), учитывать требования к уровню качества обслуживания потребителей и фактор неопределённости внешней среды. Для реализации этих условий существует объективная необходимость в исследованиях и анализе существующего положения. Различные нововведения проявляют себя на предприятиях в форме организационного совершенствования системы управления. Базой организационных нововведений служит изучение деятельности организаций.

В связи с этим возникла необходимость углубленного исследования систем управления организациями. Исследование систем управления (ИСУ) – это вид деятельности, направленный на развитие и совершенствование управления в соответствии с постоянно изменяющимися внешними и внутренними условиями [2, с. 11].

Совершенствование управления – необходимый элемент развития любой организации. Но совершенствовать управление можно по-разному – используя опыт (эмпирический подход) или решая наиболее острые проблемы, которые явно тормозят развитие, т.е. истинным считается только то, что даёт практически полезные результаты (прагматический подход). Однако наибольший эффект может дать только научный подход, который подразумевает исследование объективных тенденций развития, анализ причин и факторов возникновения проблем, распознавание «слабых сигналов» изменения обстановки.

ИСУ – главный фактор научного подхода к совершенствованию управления. Современными приёмами и методами исследования в определённой мере должен владеть каждый менеджер. А для этого необходимо изучать эти методы. Большое значение

также имеет и понимание специфики управления как объекта исследования, как особого вида деятельности, который связан с искусством влияния на людей [5, с. 24].

В условиях динамичности современного производства и общественного устройства управление должно непрерывно развиваться. Сегодня это невозможно обеспечить без исследования путей и возможностей такого развития, без выбора альтернативных направлений. Исследование управления осуществляется в каждодневной деятельности менеджеров и персонала и в работе специализированных аналитических групп, лабораторий, отделов. Необходимость в исследованиях систем управления продиктована достаточно большим кругом проблем, с которыми приходится сталкиваться многим организациям. От правильного решения этих проблем зависит успех работы этих организаций.

Исследование как научный труд, научное изучение и процесс познания всегда находилось под пристальным вниманием учёных. В общем случае исследование может пониматься как научный труд или научное изучение рассматриваемого предмета с целью определения закономерностей его возникновения, совершенствования, развития и получения новых знаний. По существу, это один из основных видов познания. Вместе с тем его можно трактовать как вид познавательной деятельности отдельного человека или группы, коллектива исследователей, позволяющий на основе определённых теорий, методов и приёмов познания изучить и оценить сущность, особенности и тенденции развития явлений. Это в полной мере относится к исследованию теории и практики управления, которое связано как со специализированной научной функцией, так и с практической профессиональной работой в различных областях и сферах деятельности человека (менеджмента, экономики, производства, искусства, образования и т.п.).

Рассмотрим исследования систем управления организациями, основу которых составляют коллективы людей. Известно, что организации являются самой распространённой формой взаимодействия людей. Координацию деятельности организаций осуществляют системы управления, которые являются объектом исследования в рамках этой дисциплины. Следует отметить, что из-за непредсказуемости поведения людей в ряде случаев исследователь не имеет возможности производить количественную оценку наблюдаемых явлений и, следовательно, применять методы, хорошо зарекомендовавшие себя в других областях знаний [6, с. 14].

Исследования систем управления организациями направлены на то, чтобы усовершенствовать организационные системы, создать условия для повышения эффективности организаций и обеспечить их выживаемость в сложных условиях окружающей среды.

В ходе решения этих задач, т.е. задач управления организацией, занимающейся коммерческой деятельностью, исследованием называется процесс выработки новых научных знаний о функционировании организационной системы с целью использо-

вания их для решения конкретных практических задач.

Исследование обладает основополагающими характеристиками, определяющими его направленность и результаты. К таким характеристикам в первую очередь относят: потребность в исследовании (острота и необходимость решения проблем и задач); его цель, объект и предмет; методология, вид исследования, ресурсы (определённый комплекс средств и возможностей, обеспечивающих успешное проведение исследования и достижения его целей); результаты исследования (как конечный итог и эффективность исследования, определяющая соотношение и соразмерность использованных ресурсов на проведение исследования и достигнутых при этом целей) и т. п.

Исследование - это необходимый элемент любой деятельности, но в зависимости от вида деятельности реализуется в той или иной мере (Например, научная деятельность и техническая). Исследование должно быть необходимым элементом процесса управления, но могут осуществляться группой консультантов управления и как специализированная деятельность. Это часто наблюдается при разработке стратегической программы развития или инноваций при решении сложных проблем антикризисного управления [1, с. 31].

Попробуем теперь установить, что же кроется за таким привычным термином, как управление. Говоря об управлении, следует помнить, что это слово используется в различных смыслах.

В широком смысле управление - это функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима функционирования, реализацию программы, достижение цели деятельности.

В социально-экономических системах управление -- это прежде всего процесс, представляющий собой деятельность руководящего звена организации или системы управления организацией. Наука об управлении социально-экономическими системами называется менеджментом

В то же время управление - это название субъекта организационной деятельности. Так называются некоторые крупные организации: Центральное статистическое управление, Управление внутренних дел, Главное медицинское управление, Управление по делам несовершеннолетних и др.

Еще в одном смысле термина управление используется применительно к техническим устройствам, где управление рассматривается как совокупность элементов, посредством которых чем-либо управляют, или направляют ход движущегося объекта.

При проведении исследования важно правильно и четко определить цель, объект и предмет исследования. Большое значение имеет также сам процесс исследования, представляющий собой совокупность последовательно выполняемых операций.

Любое исследование эффективно лишь тогда, когда достигнуты установленные цели исследова-

тельских работ при соблюдении других условий (сроков и затрат). В связи с этим первостепенное значение имеет тот смысл, что заложен в содержании понятия «цель». Оно трактуется во многих литературных источниках неоднозначно, например:

- желаемое будущее состояние;
- желаемые состояния или результаты;
- идеальное представление желаемого результата деятельности;
- идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности;
- ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности на протяжении длительного периода времени;
- предмет произвола человека;
- предмет стремления, то, что надо или желательно осуществить;
- конечное состояние результата, на достижение которого направлена деятельность организации;
- то, что представляется в сознании и ожидается в результате определенным образом направленных действий;
- устойчивое целое, сохраняющееся в беспрепятственном изменении частей;

Однако комплексное обоснование цели в условиях ужесточения конкуренции приобретает ключевое значение, поскольку формулирование цели без необходимых обоснований может привести к потерям на стадии ее реализации, во много раз превышающим экономию, полученную ранее. Кроме того, правильно сформулированные цели могут выступать как эффективный инструмент исследования [4, с. 22].

Применительно к исследованию наиболее предпочтительно рассматривать цель как желаемый новый исследовательский результат состояния предмета определенного объекта исследования, выраженный качественно и (или) количественно, преимущественно с указанием сроков его достижения, исполнителей и ресурсов.

Очевидно, что цель не может быть тождественна будущему результату исследования, а потому ее достижение носит вероятностный характер.

При этом необходимо провести четкую грань между субъектом и объектом исследования.

Объект исследования в общем случае - это структура (подразделение, предприятие, объединение предприятий, отрасль, национальное хозяйство), ее внутренняя и внешняя среда, системы (социальные, экономические, технические, организационные, производственные, научные, политические, культурные, кадровые и др.), совокупность их элементов, т.е. это то, что требует наличия системы управления.

Например, при исследовании ОАО «Прогресс» объектом является непосредственно само ОАО, а при исследовании СУ жилищно-коммунальным хозяйством региона объектом становится рассматриваемый регион.

Внутренняя среда может характеризоваться составом элементов объекта исследования: ресурсных (материально-техническая база, включающая предметы и средства труда, трудовые ресурсы, ин-



формация, финансовые ресурсы), организационных (технология, методы и системы управления, организационная структура), результатов функционирования объекта, например, в виде продуктов и услуг. Состояние внутренней среды объекта может оцениваться также ее потенциалом. Информация о внутренней среде необходима исследователям для уточнения целей организации (в том числе социальных), определения внутренних возможностей и потенциала, на которые организация может рассчитывать в конкурентной борьбе.

Внешняя среда включает окружение исследуемого объекта, т.е. то, что не входит непосредственно в него, но с ним взаимодействует и на него влияет. Выделяют как минимум два уровня внешней среды: микросреда - ближайшее окружение, непосредственно влияющие на объект (среда прямого воздействия, т.е. поставщики, акционеры, трудовые ресурсы, законы, структуры государственно регулирования, профсоюзы, потребители, конкуренты) и макросреда - дальнейшее окружение, косвенно влияющее на объект (среда ревенного воздействия, т.е. факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия, но опосредованно влияют на функционирование объекта исследования - состояние экономики, НТП, социальные, культурные, политические изменения, групповые интересы внешних структур, изменения в других странах, влияющих на предприятие, и т.п.).

Внешнюю среду могут характеризовать: взаимосвязанность факторов внешней среды, уровень взаимосвязи, с которой изменение одного фактора воздействует на другие; сложность, определяемая числом внешних факторов, на которые объект исследования может реагировать; подвижность - относительная быстрота изменения внешней среды объекта; неопределенность - функция количества и относительной точности информации по конкретному фактору внешней среды; нестабильность - частота изменений.

Очевидно, что исследователям необходимо объективно выявлять воздействие на организацию факторов как внутренней, так и внешней среды и адекватно их учитывать.

Предмет исследования в общем случае - это то, на что направлено и что является содержанием научного изучения, рассмотрения, познания и разрешения. По существу, им может быть проблема, задача или вопрос, познание и разрешение которых требует проведения исследования. Предметами исследования могут быть проблемы, задачи и вопросы, возникающие при построении, функционировании и совершенствовании СУ, при использовании в них соответствующих методов, принципов, процессов, отношений, элементов, подсистем и прочих составляющих системы. В частности, могут исследоваться вопросы, связанные с реализацией общих функций управленческого цикла: прогнозирования и планирования, организации, координации, контроля и т.п.

Например, при изучении СУ ОАО «Прогресс» предметом исследования являются процессы и отношения в СУ ОАО.

То есть, объектом исследования является СУ, а проблемы, возникающие в этой системе, являются предметом исследования.

Необходимость и значение любого исследования определяется его потребностью и тем фактором, насколько острой является эта проблема для общества. В связи с тем, что итоги научных исследований являются важнейшими составляющими производительных сил, их роль в деятельности человека в настоящее время нельзя недооценивать. Результаты научных исследований освобождают человека от неинтересного, тяжелого, повторяющегося труда, позволяют заниматься творческой работой, в том числе профессиональной научной деятельностью.

Развитие творческой деятельности и научной мысли человека привело к тому, что наука стала основной движущей силой научно-технического прогресса и развития всей современной цивилизации.

Развитие наук в настоящее время идет все более и более по прагматичному пути, что существенно повышает практическую роль исследований в деятельности человека. Сейчас настало время широкого использования достижений самых различных научных отраслей знаний, которые были получены при дифференцированном развитии наук. Это, в свою очередь, приводит к интеграции научных дисциплин, обусловившей возникновение таких наук, как теория систем, теория управления, кибернетика, бионика, инноватика и др. Именно на стыке наук и в интегрированных областях знаний все чаще делаются новые научные открытия [7, с. 79].

Процессы дифференциации и интеграции наук и объективная необходимость внедрения в реальную действительность достижений науки наиболее ярко отражают научную и практическую роль исследований в деятельности человека на Земле. Так, на основе теории длинных волн Н. Кондратьева ряд ученых выделяет следующие циклы развития научно-технического прогресса, связанные с внедрением в практику результатов научных исследований.

Первый цикл (1785 - 1835) - промышленный переворот в Великобритании, обусловленный внедрением новых технологий в текстильной промышленности и использованием гидроэнергии.

Второй цикл (1830 - 1890) - создание парового двигателя и последующее использование, и развитие на его базе железнодорожного и водного транспорта, механического и машиностроительного производства.

Третий цикл (1885 - 1940) - изобретение электродвигателя, производство и использование в промышленности и в быту электроэнергии. Возникла тяжелая электроэнергетическая и электротехническая, сталелитейная и другие виды промышленности. Открытия в области химии позволили выделить самостоятельный раздел - неорганическую химию, а изобретения в области двигателей внутреннего сгорания способствовали созданию автомобиля, радиосвязи, телеграфа, самолетов и соответствующих отраслей промышленности. В крупных странах стали

развиваться банковское дело и концентрироваться финансовые капиталы.

Четвертый цикл (1935 - 1990) - использование нефти и продуктов ее переработки, газа, развитие энергетики, дизелей и двигателей внутреннего сгорания и их массовое изготовление, прогресс производства синтетических материалов, космических средств связи. В этот период становится массовым производство автомобилей, тракторов, самолетов, радиолокаторов, ракет, вооружения (в том числе атомного), атомная энергия используется в мирных целях, появляются мощные транснациональные компании, осуществляющие прямые инвестиции в экономику различных стран.

Пятый цикл (1985 - 2035) - научно-технические достижения в микроэлектронике, информатике и электронных сетях Интернета, инноватике, биотехнологии, генетике, материаловедении, авиакосмонавтике и в области освоения космического пространства, спутниковых телекоммуникаций, тонких химических технологий, термоядерного синтеза, экологии; гуманизация образования; социально-ориентированная организация предпринимательства (с использованием различных форм собственности, интеграции в мировое хозяйство), управления, производства (на основе его индивидуализации для достаточно обеспеченных потребителей и массовости для населения развивающихся стран) и т.п. Среди основных составляющих, определяющих пятый технологический цикл, важнейшими являются достижения в области организации управления, при обеспечении успеха которых первостепенную роль играют результаты фундаментальных и прикладных исследований СУ.

Таким образом, законы рынка формируют в настоящее время жесткую конкуренцию, в условиях которой от менеджеров организаций требуется принятие новых эффективных управленческих решений, связанных, как правило, с управлением инновациями и соответственно проведением работ исследовательского характера. При этом количество принимаемых решений постоянно увеличивается, что обязывает менеджеров приобретать знания и умения по исследованию СУ и широко использовать их в своей практической деятельности.

Современный менеджер не обязательно должен быть научным работником, но он должен владеть основными приемами исследовательской деятельности и уметь организовать ее с целью поиска новых факторов повышения эффективности управления. Формула современного управления - «управлять, совершенствуя и совершенствуясь». Только исследование управления поможет реализовать эту формулу [8, с. 43].

Исследование, будучи научным изучением и процессом познания, всегда находилось под пристальным вниманием ученых. Естественно, что в условиях рыночных отношений и конкуренции особым интересом объективно пользуются исследовательские работы по улучшению и совершенствованию систем управления организациями.

Термин «система» толкуется неоднозначно, например: комплекс взаимодействующих компонен-

тов; все, что состоит из связанных друг с другом частей; любая общность, концептуальная или физическая, которая состоит из взаимозависимых частей; любая совокупность переменных, свойственных реальной машине; множество взаимосвязанных элементов, каждый из которых связан прямо или косвенно взаимодействует с каждым другим элементом, а два любых подмножества этого множества не могут быть независимыми; множество объектов с набором связей между ними и между их свойствами; множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство; объект любой природы (либо совокупность взаимодействующих объектов любой, в том числе различной, природы), обладающий выраженным «системным свойством (свойствами)», т.е. свойством, которого не имеет ни одна из частей системы при любом способе членения, не выводимым из свойств частей; организационное сложное целое; совокупность или комбинация предметов или частей, образующих комплексное единое целое; совокупность взаимодействующих элементов, служащая для выполнения некоторого требуемого преобразования; совокупность множества компонентов, спроектированная для выполнения определенной цели в соответствии с планом; совокупность элементов, организованных таким образом, что изменение, исключение или введение нового элемента закономерно отражается на остальных элементах.

Такое многообразие толкования данного термина обусловлено тем, что оно даже специалистами часто воспринимается и отражается сугубо индивидуально и в определенной мере интуитивно [5, с. 72].

Тем не менее, несмотря на все различия в определениях термина «система», их можно подразделить на две группы: первая в основе своей содержит естественно-технический подход, предполагающий наличие в ней только физических элементов, узлов, вещей (устройство, биологический организм); вторая связана с представлением системы в виде целостного комплекса взаимосвязанных элементов, в сущности являющихся абстрактными или абстрактно-физическими (техническая, биологическая, экономическая системы). В первом случае понятие «система» используется как конкретно-предметное, предназначенное для обозначения реально существующего явления. Во втором случае понятие «система» используется как комплекс подходов, принципов и методов выделения, оценки и исследования этого явления.

Применительно к широкому спектру объектов исследования, среди которых наиболее массовыми являются организации и предприятия, наибольший интерес представляют социальные, организационные, экономические, финансовые, производственные системы и их сочетание. Поэтому определения, относящиеся ко второй группе, для подобного рода систем представляются более корректными, объективными и предпочтительными.

Система управления деловой организацией, на исследование которой ориентирован данный курс, представляет собой некий искусственно соз-

данный набор элементов, предназначенных для решения экономических и социальных задач. В ее распоряжении находятся коллективы людей, информационная база, разнообразная техника, технологии и другие средства, необходимые для успешного функционирования организации [9, с. 47].

Очевидно, что любая система независимо от ее предназначения состоит из разного рода составных частей. При этом каждая такая часть, входящая в систему, называется подсистемой (в ряде литературных источников она представляет собой совокупность элементов, объединенных общим процессом функционирования для достижения определенных подцелей цели системы). Даже самая маленькая организация состоит из нескольких звеньев, каждое из которых выполняет свою функцию и влияет на работу других элементов системы.

Подсистема, в свою очередь, может быть системой и также состоять из подсистем. Например, транспортная система города включает подсистемы автомобильного, троллейбусного хозяйств и т.п. Каждая из них, в свою очередь, расчленяется на части. Например, подсистема автомобильного хозяйства может подразделяться на более мелкие составные части, называемые, обычно, субподсистемами - грузового автохозяйства, автобусного пассажирского хозяйства, таксомоторного хозяйства и т.п. Подразделение на подсистемы, субподсистемы и т.д. - существенное условие построения, моделирования и исследования сложных систем.

В зависимости от глубины членения системы на составные части, определяемой, как правило, масштабом системы, в любом случае последней базовой ячейкой каждой из подсистем (системы) должен быть относительно неделимый (не поддающийся разбиению элемент (структурная единица системы)). Структурно он должен быть автономен (локален), функционально специфичен и однороден, но при этом интегративен в другие элементы, подсистемы, их внутреннюю и внешнюю среду. Это обуславливает взаимодействие и взаимосвязь всех составляющих системы, как во времени, так и в пространстве. Например, элементами производственной подсистемы социальной экономической производственно-хозяйственной системы предприятия могут быть выпускаемая продукция, производственные рабочие, сырье, оборудование и т.п.

Каждый элемент имеет свою определённую совокупность свойств. Вместе с тем состав элементов в системе представляет собой их упорядоченный комплекс, т.е. они обладают целостностью и определенным образом взаимодействуют и взаимосвязаны между собой. При этом совокупность свойств системы не является просто суммой всех свойств ее элементов. Это нечто большее. За счет взаимодействия и реализации взаимосвязей элементов системы в ходе функционирования приобретает дополнительные синергетические свойства.

Таким образом, элементы любой системы представляют собой системы (подсистемы) более низкого порядка, а каждая система, в свою очередь, обычно выступает как отдельный элемент более высокого порядка.

Следует отметить, что системы, содержащие в своей основе абстрактно-физические элементы, членятся на подсистемы, субподсистемы и т.д. условно и, как правило, неоднозначно.

Таким образом, система - это совокупность целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем, взаимодействующих между собой и участвующих в том или ином виде в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижению какой-либо цели. Для открытых систем это определение следует дополнить тем, что взаимосвязанные элементы взаимодействуют еще и с внешней средой.

В природе, технике, экономике и т.п. существует великое множество систем, все они очень разнообразны по своей сущности, предназначению, применению и т.д.

Литература:

1. Игнатъева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000
2. Коротков Э.М. Исследование систем управления. — М.: «ДЕКА», 2000.
3. Менеджмент / под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. — М.: ИНФРА-М, 2007.
4. Мишин В.М. Исследование систем управления. - М., 2003.
5. Мухин В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. - М.: Издательство «Экзамен», 2003.
6. Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: изложение для каждого. - М.: Фоллум, 1995.
7. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. — М.: Дело, 2005.
8. Словарь-справочник менеджера. /Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА, 1996.
9. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие, 2003.

© Константинова А.В., 2012

### **Обоснование значимости историко-философского подхода к исследованию подсистемы экологического менеджмента**

**Воробьев Ю.В. (Россия, Владивосток)**

*e-mail: v.yura@mail.ru*

Методология исследования отрасли, организации, предприятия, на основе системного подхода базируется на ряде принципов, составляющих концепцию, и набора методов управления. Системный подход к управлению наиболее распространенный на сегодняшний день исследования. На крупных предприятиях отраслевой специфики используются различные подсистемы менеджмента, возникающие на базе функций управления предприятием (производственный, стратегический, тактический, управление персоналом). Они являются частью общей системы управления и в современных условиях разработаны достаточно хорошо. В рыночных условиях в ключевой фактор успеха любой деятельности, в том числе производственной, превращается именно менеджмент. Являясь одновременно сферой деятельности и областью знания, менеджмент занимает прочное место в современной цивилизации. Для современной управленческой мысли характерны три новые тенденции.

Во-первых, это все большее обращение к здравому смыслу и простым истинам. Ими инициируется повседневная творческая мотивация не только профессиональных менеджеров, но и рядовых

управленцев и даже обычных исполнителей, вовлеченных в управляемый процесс.

Во-вторых, это необходимый для деятельности в сложных системах отказ от привычки чувствовать себя сторонним наблюдателем по отношению к внешнему миру, в том числе к окружающей среде.

Наконец, в-третьих, — интернационализация менеджмента, коллективное осмысление новых реальностей как отражение глобализации мировой экономики.

Особенностью сегодняшнего дня является необходимость учета экологического фактора, который на текущем уровне развития предприятий отраслевой направленности, может представить определенную подсистему экологического менеджмента, равноценную по значимости с другими подсистемами управления. Основные принципы экологического менеджмента: разработка экологической политики с учетом особенностей уже имеющейся технологии; принятие экологически ориентированных решений; организация контроля за всеми этапами технологического процесса и мониторинг состояния окружающей природной среды в районе расположения объекта. Его первоочередные задачи: экономия сырья и энергии; минимизация отходов и загрязнений; обеспечение безопасных условий труда персонала; оценка степени экологического риска и последующего финансирования затрат [5].

Проблемы экологического управления на предприятиях отрасли частично решены с учетом действующего законодательства. Учет экологического фактора в управлении регламентируется международным законодательством. На современном этапе менеджмент экологизированный — вариант классического менеджмента, управление объектом экономики путем приспособления всех производственных функций, факторов и инфраструктуры производства к требованиям экологической безопасности [1]. Менеджмент в экологическом предпринимательстве — управление деятельностью по развитию предприятий, разрабатывающих и развешивающих природовосстановительные процессы и технологии (а в перспективе — и улучшающие качество среды обитания), создающих будущие технологические комплексы управления средой обитания [1].

Проблемы экологии и управления определены со времен Спинозы и всегда были центром внимания у человечества, так как «жесткая реальность выявила потребность в экологической безопасности — новую сущностную потребность, как отдельного человека, так и общества в целом». Ее удовлетворение и обеспечение стали столь же необходимы, как удовлетворение традиционных потребностей путем разнообразия товаров и услуг. Особенность экобезопасности состоит в том, что она обеспечивается коллективным способом: в отличие от благ, поддающихся индивидуальному потреблению, ее достижение оказывается доступным либо всем, либо никому [2]. Нарушение же требований экологической безопасности возвращается к человечеству бумерангом экологического кризиса, поэтому расходы на солидные экологические программы стали вос-

приниматься как вложения в благосостояние мира в целом.

Современная эпоха характеризуется как эпоха цивилизационного сдвига, эпоха глобального цивилизационного кризиса. Кризис современности имеет такую важнейшую составляющую, как глобальный экологический кризис. Но, несмотря на различия в оценке кризиса, есть объединяющая их позиция. Это мнение, что те многочисленные кризисы, с которыми встретилось человечество, есть проявления единого общего кризиса, знаменующего исчерпанность целой — неолитической фазы развития человечества, приведшей к вытеснению органически целостного отношения «Человек — Мир» его вырожденной формой «Субъект — Объект». Поэтому никакими технологическими средствами преодолеть его невозможно, поскольку это кризис самого технологического отношения к миру [5]. Технологии, этнические особенности, религиозные традиции, тип культуры... — каждый из этих феноменов по-своему связан с экологией. Но противоречие между духовностью и потреблением материальных благ во всех культурах и этносах, независимо от религиозных различий, всегда приводило к экологическому кризису.

Идея преобразования мира и подчинения человеком природы была доминантой в культуре техногенной цивилизации на всех этапах ее истории, вплоть до нашего времени. Живое бытие было преобразовано в «окружающую среду», но вместе с этим «ушел из жизни» и живой человек, вытесненный трансцендентальным субъектом, вобравшим в себя идею всеобщности человека без обращения к индивидуальному сознанию [3]. Новоевропейская наука определилась как «система всеобщей полезности». Она сумела встать над другими культурами в качестве господствующей силы.

Техногенная цивилизация имела свои достижения, в ней утвердилась *идея прогресса*, демократии, свободы, личной инициативы... Все это обеспечивало рост производства, но, как справедливо начали отмечать философы еще в XIX веке переросло в потребительство. Н. Федоров писал, что человеку приходится работать на цивилизацию, его же порабащую [6].

Одна идея, отличающая техногенную культуру, — это *идея демаркации между миром человека и миром природы*, она служила мировоззренческим основанием техногенной культуры. Западноевропейская наука покоилась на картезианско-ньютонианском каркасе мира, имеющим два независимых начала — протяженность и мышление. Отсюда и субъектно-объектное противопоставление, и деление на науки о природе и науки о культуре, и дуализм социальной и природной истории. Эволюция биосферы оказывается связанной естественным образом с развитием психики, сознания, личностного «Я». Это модель антропогенеза, предложенная А.С. Арсеньевым [3].

К. Ясперс отмечал, что природный процесс предстает наблюдателю как таковой только в горизонте общей схемы. Понимание науки как теории действительного, как объективного отображения действительности было удовлетворительным до

известных событий, составляющими которых стал и экологический кризис современности. Человек постепенно перестал быть главной ценностью, а стал производительной силой. В слое естественных процессов находится сам человек со своей искусственной средой обитания, но не трудно понять, что экология перестает быть только наукой об окружающей среде, а становится центром напряжения ситуации, именуемой выживание человечества, становится феноменом самосознания цивилизации. Экологизация сознания представляется нам одним из вариантов того же поиска - поиска человеком своей же собственной идентичности, но не в самоуглублении, а на пересечении, соприкосновении, в единении с миром.

В литературе этот вопрос далеко не исследован в полноте, но некоторые его аспекты, тем не менее, представлены, в частности, вопрос об экологизации естествознания рассмотрен Ф.И. Гиренком. Экологическое мышление развивает понимание того, что у знания нет примата по отношению к жизни. Наоборот, люди сначала должны жить, а потом уже что-то знать о среде своей жизни. Рассматривать природу не логически, а бытийно, не как объект, а как среду жизни. Мир как объект полностью определен законами. Мир как спонтанность доопределяется в процессе. Экологизированное естествознание изучает природу не путем выявления сущности, а «природу как существо».

Философия Канта явилась кульминацией когнитивной концепции человека и ознаменовала вторую эволюцию в трансцендировании, где трансцендирование - это выход человека за данную ему стихийно и натурально ситуацию, за его природные качества. Причем, такой выход, чтобы, обретя эту трансцендирующую позицию, можно было бы овладеть чем-то в себе, то есть установить какой-то порядок. Трансцендирование - это способность человека эволюционировать, это бытие «сверх» себя, метафизическая способность человека. Если после Канта заговорили о «смерти человека в субъекте», то третью революцию в трансцендировании связывают со смертью субъекта и возникновением проблемы интерсубъективности (лингвистический поворот в философии). На основе кризиса технологического отношения к миру и, следовательно, его преодоление невозможно средствами науки и техники, то, оставаясь в сфере рационального мышления, неизбежна философская рефлексия отношений «человек-природа».

Новая философия природы является необходимым условием для того, чтобы были функциональны аргументы энвайроментальной политики, экологической экономики и пр. Ведь проблема заключается как раз в том, чтобы экологические ценности стали ценностями господствующего мировоззрения и новой культуры. Речь идет о пересмотре ценностей техногенной цивилизации, об отказе от самого технологического отношения к миру, а это уже не задача науки и технологии. Именно поэтому экология является не только наукой, но и философией.

Философия природы становится актуальным аспектом экологической философии вследствие новых достижений естествознания. Наукой формируется качественно новый, по сравнению с механистическим, образ природы, прежде всего, это относится к эволюционно-синергетической парадигме. Попытки построения философии жизненного мира - экзистенциально-феноменологическая философия, интерес к проблеме повседневности и телесности [4]. Экологизация естествознания открывает мир, в котором человек - не субъект, а природа индивидуна, и потому она восстанавливает «порванные» человеком связи [1]. Экологическое естествознание строит категориальный аппарат отражения бытия не в плане объекта, а в плане субъектности бытия. Лозунги техногенной культуры: «знание - само по себе сила», «природа - не храм, а мастерская»..., вытесняются новой экологической ориентацией на коэволюцию человека и природы. Чем мощнее технология, тем более качественные средства сдерживания необходимы для сохранения социальной системы (А.П. Назаретян).

Известный лозунг К. Маркса «Философы лишь различным образом объясняли мир, но дело заключается в том, чтобы его изменить», - в наше время преобразован в призыв: «Люди лишь различным образом изменяли мир, но дело заключается в том, чтобы его сохранить» (В. Кутырев).

Начавшаяся трансформация техногенной цивилизации связана с поворотом к духовности, с учетом коэволюции человека и природы (Н.Н. Моисеев), с отношением к иному, как к моменту меня самого (М.М. Бахтин), с пониманием необходимости многообразия культур и живых существ, диалога между ними, к системной самоорганизации (И.Р. Пригожин), к сопереживанию чужих проблем и чужой боли, умению в ходе дискуссии не победить противника, но встать на его точку зрения, посмотреть на себя с этой иной точки зрения [6].

Современная постнеклассическая наука вводит в описание так называемые «человекомерные» объекты, таких как биосфера, ноосфера, экологические системы, ее реальность - сеть взаимосвязей, включающая человека. Идеи нестабильности, нелинейности, проникая в социальные науки, приводят к пониманию того, что в лишившемся гарантий мире нет и не может быть ни области, ни позиции, которая позволила бы управлять, не будучи вовлеченной в общий процесс.

Современная наука констатирует взаимосвязь всего существующего и, прежде всего, человека с его экосистемой. Отношения с природным окружением, наука, по мнению Б. Колликота, одного из активных участников экологического движения, формирует *парадигму внутренних связей*. Б. Колликот подчеркивает, что создается не просто новый подход к физической реальности, а новое понимание опыта. Природа внутренне ценна в той мере, в какой внутренне ценно «Я» [3]. От полного неприятия самой идеи о метафизических механизмах решения экологической проблемы (Дж. Чени) до поисков экологической этики, экологического сознания не только на базе теоретических подходов

(квантовая механика) и даже не в форме новой рациональности, но через глубинное преобразование «Я» (глубинные экологи). В научном сообществе философия природной среды Б. Колликота явилась катализатором ряда процессов.

Философия природной среды - это комплекс онтологических, гносеологических, аксиологических проблем, объединяемых экологической тематикой. Дадим общую характеристику философии природной среды. Она представлена серией работ, название которых говорят сами за себя, - это «Этика экологической ответственности» Р. Атфилда (1990); «Уважение к природе» П. Тейлора (1986); «Существует ли экологическая этика?» Холмса-Ролстона III (1990); «Основы этики отношения со средой» Ю. Харгроува (1990) и организованный им журнал «Этика отношений с окружающей средой»; «В защиту этики земли» Б. Колликота (1989); «Гей: новый взгляд на жизнь на Земле» Дж. Лавлока (1970); «Прирожденный чужак: человек и окружающая среда» Эвердена (1985) и др. Среди отечественных следует выделить работы А.С. Арсеньева, Ф.И. Гиренка, К.Х. Делокарова, В.Е. Ермолаевой, В.А. Кутырева, А.П. Назаретяна, Н.Н. Моисеева, А.Н. Чумакова [2].

Ю. Харгроув считает, что «позеленение» современной философии идет так медленно и трудно потому, что изначально в традициях философствования природный мир есть иллюзия (не существует по истине). Однако, именно, глобальный кризис современности создает ситуацию, в которой, чтобы философствовать, недостаточно овладеть техникой дискурса, умением плести «диалектические кружева». Поэтому натурализация теории познания, аксиологии, антропологии - это не ренессанс, а попытка сближения науки и философии перед лицом глобальных проблем [2].

Б. Колликот, но можно надеяться охватить и систематизировать имеющийся опыт в некоей рациональной конструкции, внутренне более согласованной, чем другие, в этом он видит смысл философии природной среды.

Философия природы направлена на формирование пространства, в котором теория, знание и практика социального действия совпадают, выразил акад. Н.Н.Моисеев.

Версия философии природы канадского эколога Нейла Эвердена представлена, прежде всего, как психологическая проблема восприятия природы. Эверден полемизирует с Т. Роззаком, назвавшим экологию подрывной наукой за своеобразный, по сравнению с традиционным естествознанием, характер - экология иллюстрирует не численные закономерности, но вовлеченность в единый процесс, занимает идеи гештальт-психологии, представляет собой пробуждающееся сознание того, что целое - больше, чем сумма его частей. Философия природы учит нас тому, что взаимоотношения или живой опыт не менее реальны, чем объекты. Эверден справедливо замечает, что экология использует статистические, математические, количественные методы, то есть такова, какой, по утверждению Роззак, не является. Но вместе с тем, в отличие от традици-

онной науки, экология изучает не предметы, а отношения. Эверден обращается к М. Буберу, у которого отношения «Я - Ты» суть та же самая реальность, которая присутствует в отношениях «Я - Оно», только она воспринимается как личность. И тогда вновь приходим к тому, что факт не противопоставляется ценности, а физика - этике. Нынешняя экологическая ситуация нуждается не столько в практическом экспериментировании, сколько в радикальном пересмотре западных моральных и метафизических парадигм.

Философский подход к анализу экологической проблемы должен быть связан с поиском нового типа мышления, или, более широко, с поиском новой метафизики, включающей такое представление о мире, человеке, его ценностях, которое обеспечивало бы коэволюцию человека и природы. Философы обращаются к анализу оснований Западной цивилизации и обнаруживают истоки экологического кризиса в противопоставлении человека природе, в лишении природы сакральности, смысла и души. Ответственность за это лежит не только на науке, но и на культуре в целом.

Говоря о духовности в контексте экологической проблемы, следует учесть взаимообусловленность этих двух феноменов. С одной стороны, бездуховность ведет к экологической катастрофе, обеспечивая потребительское отношение к природе. С другой, экологическая проблема как проблема выживания, задает новый ракурс понимания духовности как средства собственного спасения. Рассмотрение духовности как фактора эволюции вносит натуралистический окрас. Задача современного поколения, по мнению Т. Роззак, быть такими пролагателями путей эволюционного сдвига.

Н.Н. Моисеев так выразил свое отношение к задаче создания универсальной модели эволюции: чтобы знать, где искать совпадение интересов человека и биосферы, нужно понять те общие законы, по которым развиваются природа и человек и сформулировать эти законы на уровне не только философском, но и естественнонаучном.

Именно христианство, считает Л. Уайт, не только установило дуализм человека и природы, но и настояло на том, что воля Божия именно такова, чтобы человек эксплуатировал природу ради своих целей. Нетрадиционным является рассмотрение духовности как явления не только личностного, но цивилизационного и даже космического, потому что духовность как качество XX века становится фактором выживания человечества, более того, фактором эволюции живого как планетного явления и эволюции Земли как космического явления. Связь процессов нашей жизни с динамикой всеобъемлющей Вселенной, бывшая до сих пор сферой мистики, становится теперь частью науки. Н.Н. Моисеев так выразил свое отношение к задаче создания универсальной модели эволюции: чтобы знать, где искать совпадение интересов человека и биосферы, нужно понять те общие законы, по которым развиваются природа и человек и сформулировать эти законы на уровне не только философском, но и естественнонаучном [2].



Духовность выступает фактором эволюции человечества и в концепции американского философа Т. Розака [6]. В своем выступлении на XIII Всемирном философском конгрессе он утверждал, что наш период истории, столь безгранично насыщенный опасностями, требует от нас большего, нежели простое выживание, большего, нежели социальная революция, сколь бы необходимой она не была. Он требует регенерации жизни на более тонком, более трепетном уровне бытия, великого качественного скачка вида вперед. Нам отчаянно необходимо вырасти из того унылого и немощного образа человека, отмечает Т. Розак, который мы унаследовали от двух предыдущих столетий индустриализма. Для этого нужна радикально измененная концепция самих себя, наших первичных нужд, нашего места в природе, нашего призвания в космосе. «Человек не весь в человеке», - заметил М. К. Мамардашвили,

И. Пригожин отмечает: «Западноевропейская мысль всегда испытывала колебания между миром-автоматом и теологией с ее миром, безраздельно подвластным богу... В конце XX в. наука выполняет универсальную миссию, затрагивающую взаимодействие не только человека и природы, но и человека с человеком» [3]. Наряду с сохраняющимися ценностями техногенной культуры сегодня формируются новые основания. Имеется в виду универсальность законов самоорганизации, новые принципы взаимодействия с природой и социального управления. В условиях экологического кризиса проблема ответственности ученых и науки в целом перед человечеством перерастает из сопутствующей тематики в самостоятельную, основную.

Методологи видят выход в критической оценке унаследованных норм, осознании их пределов, хотя при этом сознается, что индуктивное построение моральных оснований, то есть описание, рассмотрение «вслед» чревато не критичностью. Нужен эйдос норм, а он, в свою очередь, рождается из практики. Вновь ситуация логического круга, выход из которого в прорыве в иной парадигмальный опыт. Экологизация мышления отвечает за тенденции роста человеческой нравственности. Так, в условиях экологического кризиса формируется новая стратегия нравственного поведения. Действия человека сопряжены общей цели - сохранению природного гомеостазиса. Баланс природы и целостный характер экосистемы предлагается рассматривать как ценности, на основе которых могут строиться нормативные модели. Человек в своей деятельности будет ориентирован в этом случае на тот выбор, который позволяет в природе сохранить разнообразие, в обществе - многообразие.

На фоне этой весьма сложной в методологическом отношении, не говоря уже о практическом, ситуации появляется новый аспект этики, если это вообще можно назвать аспектом - экологическая этика. Экологическая этика выделилась из разряда прикладных наук, поднявшись с уровня, где вырабатывались этические теории, адекватные тому или иному виду практики, на иной уровень, где задачей стала перестройка морали и питавшей ее метафизики. Многоуровневость эволюционирующей реаль-

ности обуславливает многоуровневость этики, индивид разделяет общую ответственность за общество, за культуру, за природу, за свои собственные творения и т.д.

Человек - не более чем всплеск в этом универсальном потоке, он часть природы. Помимо процессуальности, для экологической этики важна еще одна черта в учениях Востока. Ее находят в конфуцианстве и даосской метафизике, которые дают иную, нежели классическая наука Запада, трактовку детерминизма.

Китайское понимание детерминизма характеризуют принципы: «живого единства» - мышление китайцев сосредоточено не на линейной связи событий, а на конфигурации случайных событий в момент наблюдения; «самодвижения» - все обладает внутренней жизненной силой, черпаемой от источника жизненной энергии (Дао); «органического равновесия» - все вещи и явления в процессе взаимодействия тяготеют к равновесию и гармонии.

Одним из первых эволюцию с позиции экологического подхода трактовал С.С. Шварц, автор ряда работ по экологическим закономерностям эволюции.

Современная наука несет в себе некий общественный проект, стержнем которого являются этика ненасилия, экологизация мышления, коэволюционная стратегия. Р. Рорти высказывается в том смысле, что социальное значение науки заключается, прежде всего, в реализации демократических ценностей. Такие философы, как Р. Рорти, Х. Пантем, Т. Адорно, К.-О. Апель, Ю. Хабермас др., разработали прагматическую теорию истины в противоположность объективистской концепции истины. Наука, включаясь в решение экологических проблем, участвует в формировании холистического, системного мировидения, разрушая декартовский дуалистический каркас мира.

Как заметил известный философ С. Тулмин, мы больше не живем в «современном мире». «Современный мир» - вещь прошедшая. Даже сегодняшнее естествознание не является более «современным». Оно быстро становится «постсовременным», наукой о «постсовременном» мире, о «постнационалистической» политике и «постиндустриальном» обществе, о мире, который еще не нашел, как определить себя в терминах того, что он есть, но уже знает, чем он только что перестал быть [5].

Детерминация эволюционного процесса требует, согласно современным естественнонаучным представлениям, учета трех аспектов, а именно: эволюция понимается как единство эволюции функций, эволюции взаимодействий и эволюции форм. Этим трем составляющим коэволюции соответствуют три главные эволюционные проблемы - прогресс, приспособление и разнообразие, а также три типа детерминации. Указывать на роль идеи глобального эволюционизма в современной ментальности, не значит отрицать взаимодействие культур Запада и Востока, напротив, это поиск реальных механизмов этого взаимодействия. Исходя из сказанного, можно предположить, что современная естественнонаучная картина мира, основанная на идее глобального эво-



люционизма, служит мостиком к экологической метафизике. Кроме того, эта идея продуктивна и в поисках новой аксиологии философской и одновременно естественнонаучной.

Литература:

1. Беляев В.А. Философия управления между теорией менеджмента и философией культуры / Текст: В.А. Беляев. // Издательство: Либроком. 2010. - 176 с.
2. Бучило Н., Чумаков А. Философия / под ред. Н.Бучило: 4 и 5 главы / 2-е изд., перераб. и доп. // Издательство М.: ПЕР СЭ, 2001. - 447 с.
3. Лэртский Диоген. О жизни, учениях и изречениях знаменитых философов / Текст: Д. Лэртский Издательство Мысль: Серия: Философское наследие, 1979 г. - 624 с.

4. От философии жизни к философии культуры: статья: Философская мысль в человеческом существовании автор: Алексей Шемано, стр. 385-392; статья: Идея жизни в европейской истории мысли автор: Светлана Туровская, стр. 274-293 // Издательство: Алетейя, 2001. - 400 с.

5. Чудинов Э.М., Природа научной истины // Серия: Из наследия мировой философской мысли. Философия науки. 2 изд. // Издательство: Либроком, ЛКИ, КомКнига. 2010. - 312 с.

6. Святой праведный Иоанн Кронштадтский, Христианский смысл жизни // Статья: Богопознание и самопознание, приобретаемые из опыта. 2006. - С. 242-369.

© Воробьев Ю.В.

## **Специфика исследования системы менеджмента организаций социальной, коммерческой и производственных сфер**

### **Состояние управления в корпоративных сельскохозяйственных предприятиях**

#### **Украины**

*Давиденко Н.Н. (Украина, Киев)*

*e-mail: davidenk@ukr.net*

Формирование нового механизма управления в современных условиях хозяйствования продиктовано объективными условиями осуществляемых экономических реформ. Приоритетность экономических рычагов в корпоративном управлении сельскохозяйственными предприятиями объясняется тем, что в условиях многоукладной экономики они способны обеспечить качественно новый уровень управления и возможность реализации рыночной концепции.

Корпоративное управление еще для многих остается загадочным явлением. Суть корпоративного управления заключается в том, чтобы дать акционерам возможность эффективного контроля и мониторинга деятельности менеджмента и тем самым способствовать увеличению капитализации компании. Этот контроль подразумевает как внутренние процедуры управления, так и внешние правовые и регулирующие механизмы. Акционеры хотят четко знать, какую именно ответственность перед ними несут высшие должностные лица компании за достигнутые результаты.

Формирование корпоративных структур в агропромышленном комплексе осуществляется с учетом международного опыта. Это позволяет выявить прогрессивные мировые тенденции в организационно-правовом обеспечении корпоративных структур. Изучение международного опыта свидетельствует о том, что корпоративные структуры являются одними из лучших форм организации предпринимательской деятельности на основе привлечения внешних финансовых ресурсов. Выявленные прогрессивные мировые тенденции организационно-правового обеспечения корпоративных структур позволяют учесть международный опыт при реформировании агропромышленного комплекса в украинских условиях. Одна из особенностей украинских корпора-

тивных структур заключается в том, что правовой основой корпораций выступают акционерные общества. Возрастание роли частного сектора, глобализация и изменение условий конкуренции свидетельствуют о том, что корпоративное управление – одна из актуальных проблем в современном деловом мире. Практика показывает, что без формирования эффективной системы корпоративного управления обеспечить приток капитала невозможно. Именно поэтому проблема корпоративного управления для Украины имеет исключительно важное значение.

На этапе реорганизации бывшие колхозы и совхозы привели свою организационно правовую форму в соответствии с действующим гражданским законодательством, осуществили приватизацию сельскохозяйственных земель и активов предприятия.

На деятельность сельскохозяйственного предприятия оказывают воздействие многие внешние экономические факторы: возраст населения, конкуренция на внутреннем и международном рынках, технологический уровень отраслей АПК, доступность ресурсов, положение на финансовых рынках, поведение покупателей и платежеспособный спрос, рынок труда, политическая ситуация в стране и мире, поведение внутренних инвесторов, правовые и административные ограничения, вмешательство со стороны правительства и др. Воздействие каждого из названных экономических рычагов на управляемую систему в зависимости от уровня управления будет разным. Такие рычаги, как кредитование, бюджетное финансирование, налоги, страховые платежи, и ряд других влияют косвенно, так как устанавливаются внешними по отношению к предприятию органами. Прямое воздействие на работников оказывают оплата труда, премирование и др., установленные на самом предприятии.

На этапе постприватизационного развития в предприятиях сельского хозяйства протекали процессы адаптации социально - экономических систем предприятия (система управления, внутрихозяйственный, экономический механизм, организационная

структура и т.п.) к условиям рыночной экономики, а также происходило установление экономической цели хозяйственной деятельности сельхозпредприятия. Как свидетельствуют результаты нашего исследования для проанализированных двенадцати корпоративных предприятий сельского хозяйства Украины получение прибыли является целью их хозяйственной деятельности (табл. 1).

Таблица 1 - Цели экономической деятельности сельскохозяйственных корпоративных предприятий наибольших земледельцев в Украине (оценка по материалам обследования)

Цель хозяйственной деятельности корпоративных сельхозпредприятий, определенная их руководителями	Доля респондентов, указавших на цель деятельности предприятия, %
Производство и реализация продукции	15,0
Получение прибыли	82,9
«Выживание» предприятия	0,5
Улучшение благосостояния работников предприятия	1,5
Повышение плодородия земель предприятия	0,1

Это позволяет говорить о том, что адаптация корпоративных предприятий к рыночной экономике прошла формально. Такой вывод подкрепляется и результатами ответов высшего менеджмента обследованных корпораций на вопрос: «Согласны ли вы с утверждением: «Вся пашня должна использоваться в сельскохозяйственном производстве при любых экономических условиях и спросовых ограничениях?» Положительно на данный вопрос ответили 80% респондентов, а отрицательный ответ дали 20% участников проведенного нами обследования. Иначе говоря, менеджмент видит целью деятельности, в первую очередь, получение прибыли и объемные показатели производства, а затем лишь уже думает о выходе с продукцией на аграрные рынки.

Одной из важнейшей функцией и целью управления является обеспечение четкой координации и взаимодействие между различными уровнями и структурами управления. В современных корпоративных сельскохозяйственных предприятиях уровень такого взаимодействия весьма высок и, как показали результаты дальнейшего анализа, он базируется на директивной роли руководителя. Четкое взаимодействие между различными уровнями и структурами предприятия обеспечивает сложившиеся системы управления в 92% исследованных хозяйств, в 8% корпоративных сельхозпредприятий отсутствуют координация и взаимодействие между различными уровнями и структурами управления.

Мировой опыт демонстрирует модель развития сельского хозяйства, сочетающую рыночную организацию и ориентацию на экономический интерес производства с преимуществами крупного производства. Соответствующая концептуальная модель реализуется посредством формирования различного рода интегрированных внутриотраслевых и межотраслевых финансово-производственных структур.

Агропромышленное производство переживает сложный период структурной трансформации. Кризис в АПК обусловлен накопленными проблемами,

общим социально-экономическим кризисом, ошибками в аграрной политике, а также специфическими отраслевыми проблемами, которые усугубляют положение.

В силу низкой рентабельности сельскохозяйственного производства в большей мере, чем в других отраслях произошло сокращение производственно-технического потенциала. Отсутствие необходимых денежных поступлений привело к многократному уменьшению закупок новой техники и оборудования и высокого уровня амортизации большей части основных средств сельскохозяйственных предприятий.

Нерешенной проблемой остается межотраслевой диспаритет цен и доходов в системе АПК. В условиях либерализации экономики сельское хозяйство оказалось неустойчивым перед монополизированными отраслями промышленности. Ценовой пресс со стороны посредников и перекупщиков привел к многократному снижению доли сельскохозяйственных товаропроизводителей в розничной цене конечного продукта.

Существенным сдерживающим фактором роста агропромышленного производства является отсутствие эффективных государственных и негосударственных систем регулирования продовольственного рынка. Административно-распределительные органы управления упразднены, а новые механизмы, соответствующие современным условиям функционирования экономики не созданы.

Производительный, финансовый и торговый капиталы, обслуживающие агропродовольственный рынок функционируют изолированно. Кроме того, в агропромышленном комплексе нет эффективных систем финансирования, кредитования, налогов, ценообразования. Они не нацелены на решение единой задачи, недостаточно координируют экономику отрасли.

Экономическая взаимозависимость предприятий АПК, продовольственного рынка, банковской системы настолько тесна, что кризис в одном из звеньев неминуемо приводит к кризису всего комплекса.

Названные и многие другие причины кризисных явлений в АПК делают актуальной проблему формирования интегрированных объединений в агропродовольственном комплексе, функционирующих на рыночных принципах хозяйствования.

Результаты нашего исследования сельскохозяйственных корпоративных предприятий свидетельствуют о том, что в украинском сельском хозяйстве сформировалась специфическая модель корпоративного управления, которая имеет определенные отличия от западных моделей управления (табл. 2).

Мировая практика управления сформировала англо-американскую, немецкую и японскую модель корпоративного управления.

В англо-американской модели основными механизмами управления являются Совет директоров, рынок ценных бумаг и корпоративный контроль за деятельностью менеджмента, который несет ответственность перед Советом директоров, а он в свою очередь, перед акционерами.

Таблица 2 - Сравнительная характеристика западных моделей корпоративного управления

Параметры	Модели		
	англо-американская	немецкая	японская
Система социальных ценностей	индивидуализм, свобода выбора	социальное взаимодействие и согласие	взаимодействие и доверие
Роль трудовых коллективов	пассивная	активная	активная сопричастность
Информационная асимметрия	менеджмент	менеджмент «Домашний» банк	главный банк
Горизонт инвестирования	короткий	длинный	длинный
Стоимость капитала	высокая	средняя	низкая
Рынок капитала	высоколиквидный	ликвидный	относительно ликвидный
Основная экономическая	компания	холдинг	финансово-промышленная
Тип инноваций	радикальный	тяжелый	инкрементальный
Оплата менеджмента	высокая	средняя	низкая
Структура акционерного капитала	дисперсная	существенно сконцентрированная	сконцентрированная
Концентрация статутного капитала	низкая	высокая	высокая

Немецкая модель корпоративного управления базируется на принципе социального партнерства. Все заинтересованные стороны (акционеры, менеджеры, поставщики и потребители, работники, кредиторы, государство и неправительственные организации) имеют право участвовать в процессе принятия управленческих решений.

Японскую модель от англо-американской и немецкой модели корпоративного управления отличают социальная сплоченность и взаимозависимость акционеров, менеджеров и трудового коллектива.

Рассмотренные западные модели корпоративного управления сложились под влиянием, с одной стороны, национальной культуры и традиций, с другой, - макроэкономических условий развития рыночной экономики. Украинская модель корпоративного управления сложилась под воздействием макроэкономических условий переходной экономики с ее глубоким кризисом, который как бы требовал усиления единоначалия. Это легло на традицию командного управления советской эпохи.

Обобщая результаты нашего исследования состояния управления в корпоративных сельскохозяйственных предприятиях наибольших землепользователей Украины и, сопоставляя их с мировой практикой корпоративного управления, мы можем сделать вывод о том, что в специфическую модель корпоративного управления входят все необходимые элементы западного корпоративного управления. Однако сформировавшаяся модель управления в украинских корпоративных сельскохозяйственных предприятиях имеет и свои отличия, которые сводятся к: право пользования деловой собственностью и контроля за ее хозяйственным использованием не раз-

делены; менеджмент дублирует и замещает управленческие структуры верхнего (высшего) уровня корпоративного управления (Общее собрание, Совет директоров, Правление и т.п.); модель исключает на практике прозрачность, подотчетность и ответственность менеджмента перед собственниками; управление функционирует на основе правил, норм и стандартов, выработанных в предпринимательском сообществе в первые годы переходной экономики, когда предпринимательская этика была далека от совершенства. Больше себе присвоить собственности, доходов, нежелание платить по счетам - вот ее база.

С учетом вышеназванных особенностей, мы можем говорить о специфической модели корпоративного управления, сформировавшейся в украинских сельскохозяйственных корпоративных предприятиях, как о украинской модели корпоративного управления (табл. 3), от которой следует отказаться вследствие того, что она по своим характеристикам не отвечает требованиям современных видов управления, коллективным формам труда в корпорациях.

Таблица 3 - Сравнительная характеристика украинской аграрной модели корпоративного управления

Параметры	Характеристики
Система социальных ценностей	индивидуализм
Роль трудовых коллективов (работников-собственников)	пассивная
Информационная асимметрия	руководитель и ближнее «ядро» менеджеров (управленческое ядро)
Горизонт инвестирования	краткосрочный
Стоимость капитала	низкая
Рынок капитала	неликвидный
Основная экономическая единица	корпоративное предприятие
Тип инноваций	тяжелый
Оплата менеджмента	высокая
Структура акционерного капитала	существенно сконцентрированная
Концентрация статутного капитала	высокая

Результаты нашего исследования, тенденций развития корпоративного управления в сельхозпредприятиях позволяют сформулировать ряд выводов: необходимо обеспечить принцип равноправия работников-собственников и менеджеров - собственников; развитие системы корпоративного управления должно предполагать своевременное, полное и точное представление информации о предприятии всем собственникам; механизмы корпоративного управления должны стимулировать труд работников-собственников, менеджеров, остальных членов трудового коллектива сельхозпредприятия; без выработки и принятия бизнес-сообществом корпоративной культуры в духе партнерства не возможно построить эффективный механизм управления, отвечающий задачам экономического роста.

© Давиденко Н.Н., 2012

## **Особенности формирования функциональной подсистемы организаций сферы агропромышленного производства Украины**

*Ковалёва Е.В. (Украина, Киев)*

*e-mail: helen\_kovaliova@ukr.net*

Применение системного подхода к исследованию управленческой среды в отраслях агропромышленного производства как совокупности взаимосвязанных элементов, обладающих собственными, присущими определенной группе управленческих структур, характеристиками, обуславливается определенными особенностями. Отраслевая специфика формирования и функционирования организаций агропромышленного производства находит отражение в построении управленческой системы, степени согласовании её функций и компетенций в отношениях субординации и координации, формах и способах, тесноте и результативности взаимодействия различных типов организаций АПП, качестве институциональной среды в отрасли.

Процесс развития систем управления является постоянным и непрерывным во времени вследствие необходимости адаптации к изменчивости внешней среды и формирования благоприятных условий осуществления хозяйственной деятельности. Наиболее важными составляющими управленческих структур организаций отраслей АПП являются организационная и функциональная подсистемы. Эффективность осуществления управленческих действий зависит от гармоничности и точности взаимодействия указанных взаимозависимых подсистем. При этом организационная подсистема является производной функциональной подсистемы, а особую важность приобретают функции, обеспечивающие взаимодействие и обратную связь между различными элементами системы управления – группами субъектов управления: координация организаций агропромышленной сферы, саморегулирование отрасли, представительство интересов и др.

Исходной точкой анализа управления национального украинского АПП является исследование его согласно секторам: государственного, предпринимательского, неправительственных (общественных) организаций. Четвертый сектор управления – домохозяйства, в силу рассредоточения управленческих импульсов в контексте регулирования развития отраслей агропромышленного производства, скорее формирует свою позицию посредством концентрации интересов в форме общественных организаций. Таким образом, целесообразно включать в сферу исследования организации трех первых секторов.

Первой особенностью формирования функциональной подсистемы организаций АПП является наличие двойной иерархической структуры: построение государственных систем по вертикали путем декомпозиции функциональных полномочий от уровня «центр» до уровней «область-район». Часто общественные организации создаются по аналогичному принципу – головная руководящая организация и её территориальные подразделения. Сложная иерархия бизнес-структур также возможна при определенных размерах и организационно-правовых

формах хозяйствования. При этом во всех случаях характер отношений между уровнями управления будет определяться субординацией и часто прямой подчиненностью. Второй тип иерархических отношений, которые вместе с тем не характеризуются субординацией, складываются между различными секторами управления в институционально-правовом поле как результат государственной политики и развития гражданского общества. В данном случае определяется степень и форма, сферы взаимодействия и полномочия по развитию определенных отраслей и сегментов рынка сельскохозяйственной продукции и продовольствия организаций государственного, предпринимательского и неправительственного секторов управления.

В сфере агропромышленного производства центральным органом исполнительной власти является Министерство аграрной политики и продовольствия Украины. Согласно Положению про Министерство, утвержденному Указом Президента Украины № 500/2011 от 23.04.2011 г., заданиями Миннагрополитики являются формирование и обеспечение реализации<sup>52</sup>: государственной аграрной политики, направленной на развитие агропромышленного комплекса и обеспечение продовольственной безопасности государства; государственной политики в сферах сельского хозяйства, животноводства, садоводства, семеноводства, питомниководства, виноградарства, пищевой и перерабатывающей промышленности (далее – отрасли агропромышленного производства), сельскохозяйственной информационно-консультационной деятельности; государственной политики в области рыбного хозяйства и рыбной промышленности, охраны, использования и воспроизведения водных живых ресурсов, регулирования рыболовства и безопасности мореплавания судов флота рыбного хозяйства; ветеринарной медицины, безопасности пищевых продуктов и кормов, в сферах карантина и защиты растений, охраны прав на сорта растений; государственной политики по вопросам земельных отношений, геодезической и картографической деятельности, лесного и охотничьего хозяйства, качества и безопасности сельскохозяйственной продукции, семян и посадочного материала, биологической и генетической безопасности сельскохозяйственных растений и животных, плодородия почв.

Исследования показывают, что характерной тенденцией формирования функциональной подсистемы Министерства стало расширение полномочий в направлении повышения регулируемости обеспечения продовольственной безопасности, а также природоохранных функций в сфере сельскохозяйственного природопользования. На уровне области и района полномочия территориальных органов Миннагрополитики – соответствующих управлений агропромышленного развития – определяются Постановлением Кабинета Министров Украины № 967 от 25.07.2007 г.:

### **1. Задачи Главных управлений агропромыш-**

<sup>52</sup> Указ Президента України № 500/2011 від 23.04.2011 р. Про Міністерство аграрної політики та продовольства України / Режим доступу: <http://www.minagro.gov.ua/page/?11152>

ленного развития областей: обеспечение реализации государственной аграрной политики, разработка и выполнение региональных инновационно-инвестиционных и других программ и прогнозов развития отраслей агропромышленного производства; участие в формировании и реализации социальной политики на селе, устойчивого развития регионального агропродовольственного рынка и сельских территорий региона; организация работы по вопросам семеноводства и питомниководства, сортоиспытания и защиты растений, племенного дела, научного и кадрового обеспечения, стандартизации, карантинного режима, охраны труда и техники безопасности<sup>53</sup>.

2. Задачи районных управлений развития агропромышленного производства: участие в реализации государственной аграрной и социальной политики на селе, проведение анализа тенденций и прогнозирования процесса развития отраслей агропромышленного производства и сельских территорий; создание условий для организации производства и сбыта сельскохозяйственной продукции и продовольствия, содействие развития рыночной инфраструктуры, а также проведение мониторинга агропродовольственного рынка; участие в пределах своих полномочий в осуществлении мер по вопросам сохранения, воспроизводства и рационального использования земельных, водных и других природных ресурсов, охраны труда и техники безопасности<sup>54</sup>.

Таким образом, функции районных управлений агропромышленного производства наиболее приближены к потребностям товаропроизводителей и сельского населения.

Сектор общественного управления в сфере агропромышленного производства представляет собой сложную по организационно-функциональному составу систему, которая находится в фазе поиска новых инструментов и механизмов взаимодействия с органами государственной исполнительной власти, а также представительства интересов и саморегулирования развития отраслей. Прежде всего, это обуславливается несовершенством и неполнотой законодательного поля в части некоммерческих организаций, саморегулируемых организаций, представительских функций организаций товаропроизводителей и принципов формирования «единого голоса», координации деятельности организаций субъектов хозяйствования в агропромышленной сфере. Анализ деятельности существующих организаций товаропроизводителей позволяет разделить их на общепромышленные, цели деятельности и функции которых реализовываются практически относительно всех видов деятельности в сельском хозяйстве и пищевой (перерабатывающей) промышленности. Вторую группу организаций товаропроизводителей составляют те, которые фор-

мируются по принадлежности к виду экономической деятельности по производству определенного продукта питания или сельскохозяйственной продукции. Особенностью организаций сектора общественного управления в сфере агропромышленного производства является то, что частично они состоят из профсоюзов (соответственно Закона Украины «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях»), общественных организаций – объединений граждан по признаку принадлежности к профессии (созданы и функционируют в рамках Закона Украины «Об объединении граждан»). Первые две группы организаций действуют с целью защиты по большей части профессиональных интересов своих участников – физических лиц, граждан. Третья и четвертая группы имеют своей целью представительство, защиту в большей мере хозяйственно-экономических интересов участников и фактически являются объединениями товаропроизводителей – юридических лиц. Часть из них являются общественными организациями, что созданы и действуют в правовом поле Закона Украины «Об объединении граждан», тем самым, создавая противоречие между реальными экономическими целями субъектов хозяйствования и обусловленными законодательно: «Общественной организацией является объединение граждан для удовлетворения и защиты своих законных социальных, экономических, творческих, возрастных, национально-культурных, спортивных и других общих интересов»<sup>55</sup>. Другая часть – действует в рамках Хозяйственного Кодекса Украины, являясь хозяйственными ассоциациями, корпорациями, либо другими организационно-правовыми формами, в которых предусматривается участие нескольких субъектов хозяйственной деятельности и централизация некоторых управленческих функций. Вместе с тем такие организации не являются участниками гражданского общества и ограничены положениями нормативно-правового поля в части диалога «гражданское общество – государство». Незначительное количество организаций третьего сектора создано в рамках законодательства прямого действия.

Организации товаропроизводителей сферы агропромышленного производства, деятельность которых носит общепромышленный характер, включают в себя организации условно соответствующие критерию принадлежности участников к определенной организационно-правовой форме (Ассоциация фермеров и частных землевладельцев Украины, Аграрный союз Украины, Всеукраинская общественная организация «Союз участников сельскохозяйственных обслуживающих кооперативов Украины»), независимо от неё (Всеукраинская общественная организация «Аграрная палата Украины» Украинская аграрная конфедерация Международная общественная Ассоциация участников биопроизводства «БИОЛан Украина», Всеукраинская общественная организация «Союз производителей пищевой промышленности Украины», Украинский союз объединений, организаций и предприятий по производству

<sup>53</sup> Постанова Кабінету Міністрів України № 967 від 25.07.2007 р. Про затвердження типових положень про Головне управління агропромислового розвитку обласної, управління агропромислового розвитку Севастопольської міської, районної державних адміністрацій / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/967-2007-п>

<sup>54</sup> там же

<sup>55</sup> Закон України «Про об'єднання громадян» від 16.06.1992 р. № 2460-ХІІ / Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2460-12>

продовольственных товаров «Укрпродспилка»), а также функциональные (Национальная ассоциация сельскохозяйственных информационно-консультационных служб Украины, Национальная ассоциация кредитных союзов Украины, Ассоциация «Союз аграрных бирж Украины», Ассоциация страховщиков в аграрном секторе Украины, Национальная академия аграрных наук Украины, Центральный союз потребительских товариществ в Украине «Укоопспилка»).

Характерной особенностью организаций товаропроизводителей агропромышленной сферы в разрезе отраслей (таких организаций насчитывается около пятидесяти) прежде всего является то, что субъекты перерабатывающих и пищевой отраслей более организованы, чем сельскохозяйственные товаропроизводители, и их объединения охватывают практически все отрасли, активно представляют свои интересы во взаимоотношениях с органами государственной исполнительной власти, частично сформированы путем реорганизации в хозяйственные объединения отраслевых трестов.

Открытым остается вопрос общественной координации деятельности организаций «третьего сектора» управления. В свое время был предпринят ряд попыток собрать под единый зонтик наиболее значимые и действенные организации товаропроизводителей и сформировать «единый голос» аграрного/агропромышленного секторов, однако успехом они не увенчались. Несколько иная ситуация наблюдается с реализацией функции представительства интересов: приказом Министерства аграрной политики Украины<sup>56</sup> был сформирован Общественный совет при Минагрополитики, в который входят представители организаций третьего сектора – науки, образования, перерабатывающей промышленности, сельского хозяйства, работодателей, торговых и маркетинговых организаций, профсоюзов, и др. Однако функции данного органа сводятся в основном к участию в разработке, экспертизе проектов нормативно-правовых актов в сфере агропромышленного производства. Решения Совета носят рекомендательный характер, но должны обязательно быть рассмотрены на коллегии Министерства.

Вертикальная субординация между секторами управления происходит по восходящему (поручение представительства и защиты интересов, делегирование некоторых управленческих функций бизнес-структурами второго сектора организациям (объединениям) товаропроизводителей третьего сектора для взаимодействия с органами государственной исполнительной власти первого сектора) и нисходящему (от органов законодательной и исполнительной власти первого сектора в части формирования нормативно-правового и законодательного поля для субъектов второго, третьего и четвертого секторов, контроль выполнения установленных требований и ограничений, делегирование части пол-

номочий в части саморегулирования рынков и отраслей объединениям третьего сектора, которые устанавливают в пределах своей компетенции «правила игры» для бизнес-структур второго сектора и контроль их выполнения). В сфере украинского агропромышленного производства на данный момент происходит процесс законодательного оформления отдельных нюансов в целом более или менее определенных функций саморегулирования отраслей, представительства консолидированных интересов, координации деятельности организаций товаропроизводителей, участия «третьего сектора» в формировании и реализации государственной аграрной политики.

Приведенные выше особенности, присущие управлению в агропромышленной сфере, с одной стороны являются результатом макроэкономических процессов и обусловлены институциональной средой развития бизнеса, гражданского общества, государственно-частного партнерства в широком понимании, с другой – определены спецификой хозяйственной структуры, технологий производства, уровнем развития институтов и институций в отрасли. Таким образом, на формирование функциональной подсистемы организаций сферы агропромышленного производства влияет ряд факторов, которые целесообразно учитывать при проведении анализа системы управления отраслью с целью выявления её сильных и слабых сторон, возможных перспектив и направлений развития, результативности в дополнение к исследованию организационно-структурных и экономических аспектов деятельности.

© Ковалёва Е.В., 2012

## **Особенности логистического менеджмента в строительной отрасли**

*Лещенко П.И. (Беларусь, Новополоцк)*

*e-mail: polinaleshchenko@gmail.com*

*Ивуть Р.Б. (Беларусь, Минск)*

*e-mail: eco.atf@tut.by*

В XX веке термин «менеджмент» стал известен каждому человеку. Данный термин имеет несколько значений: во-первых, это вид деятельности по управлению людьми и организациями; во-вторых, это сфера человеческого знания и, в-третьих – управляющий персонал организации. Практическая функция менеджмента состоит в том, что в процессе создания и развития крупных производств происходит концентрация усилий по улучшению их организации и управления на основе современных форм, методов и принципов управленческой деятельности, с целью повышения эффективности работы и увеличения прибыли. Основная цель менеджмента заключается в достижении лучшего использования ресурсного потенциала организаций и увеличения эффективности производства.

*Логистический менеджмент* – это процесс управления логистической системой, т.е. выполнение основных управленческих функций для достижения целей логистической системы.

Основными управленческими функциями администрирования логистической системы явля-

<sup>56</sup> Наказ Міністерства аграрної політики України від «20» травня 2010 р. № 259 «Про затвердження Положення про Громадську раду при Міністерстві аграрної політики України» / Режим доступа: <http://www.minagro.gov.ua/page/?4242> <http://www.minagro.gov.ua/page/?4242>

ются: планирование (стратегическое, тактическое, оперативное); организация; регулирование (принятие решений); координация (межфункциональная и межорганизационная); анализ; аудит (внутренний и внешний); контроллинг; ценообразование.

Логистические цели должны быть измеримыми. Измеримость важна для контроля следования логической стратегии – можно определить, достигнуты цели или нет. Кроме того, измеримые цели – это психологический стимул для логических менеджеров, помогающий им определить, насколько успешны их усилия. Цели должны быть чем-то большим, чем, например, минимизация издержек/максимизация прибыли. Снижение издержек не является для организации первостепенной стратегической целью. Компании заинтересованы в долгосрочном увеличении прибыли, росте и приемлемой рентабельности инвестиций в логистику, хотя основными ключевыми показателями, на которые ориентированы логистические стратегии, остаются: снижение общих логистических затрат; минимизация инвестиций в логистическую систему; улучшение качества логистического сервиса.

Высший уровень иерархии логистического менеджмента предполагает формирование логистической миссии, при этом являясь частью выбранной миссии организации, с учетом логистической концепции, которую фирма выбирает исходя из своих стратегических целей и состояния бизнеса. Например, сегодня развитие международной интеграции экономики привело к тому, что потребители требуют более высокого качества товаров и услуг по самой низкой цене, быстрого реагирования на их запросы, доступности во время приобретения и использования. В этом плане логистическую миссию за рубежом часто трактуют, как правило, 7R, в переводе как: «Обеспечение нужного продукта в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с наилучшими затратами». В правиле отражены существенные черты логистической миссии любой организации, ключевыми из которых являются качество, время и затраты.

Задача логистизации в сфере строительства состоит в подготовке строительного производства к восприятию логистического менеджмента и созданию условий для оптимизации потоков в строительной деятельности.

Управление строительным комплексом с точки зрения логистики основывается на *управлении логистическими системами*, которые следует рассматривать в контексте общей теории логистических систем.

Логистическую систему определяют как адаптивную систему с обратной связью, выполняющую те или иные логистические функции и операции, состоящую, как правило, из нескольких подсистем и имеющую развитые связи с внешней средой<sup>57</sup>. Данный подход к определению логистической

системы основан на общей теории систем и кибернетики.

Беларуские ученые дают следующее определение логистической системе: логистическая система представляет собой множество взаимодействующих элементов, находящихся в отношениях и специфических взаимосвязях между собой и составляющих целостное образование в виде материальных и сопутствующих им потоков, основным положением которых является системность подхода к товародвижению и согласованность действий отдельных звеньев цепи товародвижения<sup>58</sup>.

В последнее время можно использовать понятие логистической системы, в котором наиболее полно обобщены методологический подход и позиции бизнеса: логистическая система — это сложная организационно завершенная экономическая система, состоящая из элементов и звеньев, взаимосвязанных в едином процессе управления материальными и другими сопутствующими потоками, совокупность, границы и задачи функционирования которых объединены конкретными целями организации бизнеса.

Критериями оценки деятельности логистической системы могут быть<sup>59</sup>:

- действенность в форме степени достижения логистической системой поставленных задач и целей;
- экономичность, как показатель степени максимально возможного использования ресурсов логистической системой, характеризующий результативность ее деятельности;
- качество продукции;
- инновационность;
- прибыльность, или рентабельность;
- производительность труда — отношение объема оказанных логистических услуг за определенный промежуток времени к количеству людей, занятых в сфере оказания услуг.

Усложнение рыночных отношений и усиление конкуренции в настоящее время приводит к трансформации логистической системы, выражающейся в следующих основных тенденциях:

1. Возрастают скорость, интенсивность и сложность материальных и информационных потоков. Усложняются информационные и финансовые взаимоотношения между логистическими партнерами.
2. Сокращается число звеньев логистических систем. Уменьшается количество организационно-экономических отношений в логистических системах, но сложность в них возрастает.
3. Снижается надежность логистических цепей (каналов), т.к. в производстве и дистрибутивных сетях практически исчезают страховые запасы.

Использование концепции логистики является одним из основных направлений деятельности

<sup>57</sup> Галджинский А.М. Логистика: учебник. – 16-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 484с.

<sup>58</sup> Булавко В.Г. Формирование транспортно-логистической системы Республики Беларусь / В.Г. Булавко, П.Г. Никитенко. – Мн.: Беларуская навука, 2009. – 356с.

<sup>59</sup> Булавко В.Г. Формирование транспортно-логистической системы Республики Беларусь / В.Г. Булавко, П.Г. Никитенко. – Мн.: Беларуская навука, 2009. – 356с.



строительных организаций по ресурсосбережению и снижению издержек на строительство зданий и сооружений.

Логистическая деятельность в строительстве носит интегрированный характер. В основании такой интегрированной системы логистики находятся такие важнейшие сферы бизнеса, как закупка сырья и материалов, потоки материалов, транспорт, информация и т.д. Успех в строительном бизнесе зависит не только от результатов деятельности отдельной строительной организации, но и от ее партнеров-поставщиков, экспедиторов, транспортников, заказчиков, инвесторов и т.д.

Строительство в условиях формирования рыночных отношений более чем другие отрасли, восприимчиво к логистике и логистическому менеджменту. Это объясняется следующими основными причинами: на рынке строительных материалов отмечается наиболее высокий уровень конкуренции; производители строительных материалов обладают резервами производственных мощностей; значительная часть материалопотока формируется внутри строительного комплекса и зависит от действий его подразделений, принимаемых ими решений и их реализации; материальные потоки в строительстве постоянно меняют свою направленность, перемещаясь от объекта к объекту.

Строительные организации, принявшие логистические принципы управления, особое внимание обращают на транспорт, который является связующим звеном в логистической цепи. Транспортная составляющая в материальных затратах строительства весьма существенна и имеет тенденцию к постоянному росту. Поэтому сокращение транспортных издержек за счет рационального транспортного обслуживания является очень важным направлением в ресурсосбережении и задачей логистического менеджмента.

Существуют следующие отличия строительного производства от других отраслей народного хозяйства, которые определяют особенности логистического менеджмента в строительстве: готовая строительная продукция выступает как объект недвижимости; длительный производственный цикл и большой объем незавершенного строительства; необходимость развитой инфраструктуры; влияние природных факторов на организацию строительных работ; разброс объектов на большой территории; высокая ресурсоемкость строительного производства; финансовые средства для строительства принимают форму инвестиций; большое количество различных видов контроля за ходом строительных работ.

Данные особенности являются важными условиями логистизации строительной отрасли и формирования логистических систем в строительстве. Поэтому, учитывая их, можно сделать вывод о том, что логистический менеджмент в строительной сфере целесообразно направлять на весь строительный цикл, начиная от проектирования продукции до ее реализации на рынке потребителям.

Конечный результат организационно связывает строительные компании и производства, а так-

же организации других отраслей в одно целое. Именно с точки зрения конечной продукции необходимо рассматривать комплексное управление в строительстве. Это же входит в концепцию логистического менеджмента, но конечная продукция должна быть заданного (СНиП) качества и с минимальными издержками.

Логистика является достаточно новым направлением, поэтому административное управление еще доминирует над появляющимися новыми элементами логистической системы.

Созданные логистические службы чаще всего представляют собой отдел материально-технического снабжения, где от специалиста требуются только «исполнительские» и «диспетчерские» функции без какого-либо влияния на экономическую составляющую бизнес-процессов.

Отсутствие автоматизированного управленческого учёта в режиме «реального времени» не позволяет чётко отслеживать изменения на строительных объектах, что приводит к огромным издержкам из-за неправильных, несвоевременно принятых управленческих решений, к большим транзакционным издержкам при прохождении информации по сложной многоуровневой структуре строительной организации.

Внедрение логистики в сферу строительного производства требует глубокого осмысления её свойств и функций.

Логистический менеджмент может быть эффективным в строительной организации только тогда, когда будет представлен в структуре организации и иметь ресурсы для реализации логистических целей.

Таким образом, сегодня, чтобы добиться успеха, организациям уже недостаточно использовать такие мощные механизмы, как менеджмент и маркетинг. Одним из путей повышения эффективности функционирования национальной экономики выступает использование логистического подхода к управлению, принципиальной новизной которого является сквозное управление материальным потоком. Оно ориентировано на снижение издержек производства продукции, улучшение уровня обслуживания клиентов и на этой основе на повышение конкурентоспособности продукции и предприятия.

© Лещенко П.И., 2012

© Ивуть Р.Б., 2012

#### **Управление системой «водитель, автомобиль, дорога, окружающая среда» (ВАДОС)**

*Коркушко Н.Н. (Украина, Харьков),  
e-mail: mgt@khadi.kharkov.ua;*

*Гольдман Е.В. (Израиль)*

ВАДОС представляет собой совокупность элементов, которые обладают определенной целостностью, характеризуются связями между собой и с полным основанием могут быть отнесены к системе. Управление системой ВАДОС рассматривается как процесс формирования целенаправленного поведе-

ния данной системы посредством информационных воздействий, вырабатываемых человеком.

Управление системой ВАДОС является актуальной проблемой и исследовалось многими учеными [1, 2]. Но некоторые вопросы требуют дальнейшего изучения, могут быть рассмотрены и внедрены в различные национальные экономики.

В данной статье приведены исследования управления системой ВАДОС для условий Израиля, которые отличаются рядом особенностей. Отличия изучались гражданкой Израиля Гольдман Е.В. в работе на уровень магистра по специальности менеджмент организаций и администрирование под руководством доц. Коркушко Н.Н. [3]. Выбор данной темы одобрен руководством предприятия, где работает Гольдман Е.В., и министерством транспорта Израиля.

Структурная схема системы ВАДОС [1, 2] представлена главной составляющей автотранспортом (АТ). В Израиле интенсивность составила 2 – 4 млн. автомобилей в 2010 году с темпами прироста 0,15 – 0,25 млн. в год, общей сетью дорог 7000 км, в городах 9800 км при плотности дорог 0,79 км/кв. км и количестве дорог 2,66 м/чел.

В структурную схему системы ВАДОС включены также факторы, ухудшающие экологию окружающей среды, особенно в городах. К ним отнесены отходы от износа шин и износа поверхности качения по асфальтобетонному покрытию, шум и вибрация от автомобилей, отходы от работы двигателя, тормозов, сцепления. В структурную схему включены и объекты воздействия: атмосфера, поверхностные и подземные воды, растительный и животный мир, почвогрунты, население.

Израиль отличается рядом особенностей микроклимата: резкое повышение температур, изменение в цикле «осадки – испарение», солнечная радиация. Кроме того, к особенностям отнесли застройку территории, уменьшение лесопосадок в связи с необходимостью парковки автомобилей у жилых домов и сложный рельеф. Количество заболеваний жителей в городах Израиля возрастает, что связано с ростом объемов отходов от АТ. Это характерно и для других государств.

В результате теоретических и методологических основ управления системой ВАДОС в Израиле разработан метод определения объемов отходов автотранспорта, комплексная модель системы ВАДОС с учетом трансформации отходов, районирование городской территории по экологическим признакам АТ с учетом выделения биотопов, т.е. участков земной поверхности с однотипными экологическими условиями, мероприятия по снижению отходов АТ. Метод определения объемов отходов для ВАДОС основан на базе данных города, улиц, их состояния, интенсивности и состава движения, количестве и наличии светофоров, сроке эксплуатации автомобиля, климате, рельефе, технико-эксплуатационных показателях дорог (прочность, ровность, сцепление, износ), окружающей среды (климата, рельефа, растительности). Последовательность решения задачи по определению объемов отходов от автомобильно-

го транспорта применительно к Израилю приведена в таблице.

Таблица - Последовательность решения задачи по определению объема отходов от автомобильного транспорта для системы ВАДОС

№	Наименование определяемых параметров	Условные обозначения	Расчетная формула (способ определения)
1	Интенсивность движения	N, авт\сутки	Определяется на основе обследования дороги (улицы)
2	Рост интенсивности движения	q	Определяется на основе обследования интенсивности движения или по проектным данным
3	Прогноз интенсивности движения	T, лет	Прогноз на 5, 10, 15 лет
4	Изменение интенсивности движения по годам для экспоненциального и линейного закона	Ni, авт\сутки	$N_i = N_l (1 + q)^{T-1}$ $N_i = N_l + q \cdot t$
5	Состав движения (количество автомобилей по типам, согласно классификации в Израиле), процент транспортных средств в потоке:		Состав движения определяется по данным обследования интенсивности движения. $N_l = N_i \cdot a_l$
	-легковые (Nл),	al, %	
	-тендеры и коммерческие (Nтк),	a2, %	$N_{тк} = N_i \cdot a_2$
	-грузовые (Nг),	a3, %	$N_g = N_i \cdot a_3$
	-такси (Nт),	a4, %	$N_t = N_i \cdot a_4$
	-автобусы (Na),	a5, %	$N_a = N_i \cdot a_5$
	-мотоциклы (Nm),	a6, %	$N_m = N_i \cdot a_6$
	-трактора (Nтр),	a7, %	$N_{тр} = N_i \cdot a_7$
6	Возраст автомобилей		Определяется по статистическим данным и по данным полиции в городах
7	Скорость движения автомобилей для различных видов транспорта	V, км\час	1. Определяется путём прямого замера на участке дороги при сборе данных по интенсивности движения. 2. Устанавливается по данным службы движения и по дорожным знакам.
8	Износ шин	ПМш, г\км	Определяется специальным расчетом
9	Заторы на дорогах	$P = P_1 + \dots + P_i$ , Pi - объем i-го полутанта в заторе	Объем полутантов определяется исходя из следующих параметров затора: количества автомобилей различных видов, продолжительности нахождения в заторе, и её длины.
10	Геометрические параметры дороги:		Геометрические параметры определяются на основании проектных данных, либо при обследовании состояния дороги
	-длина	L, км	
	-ширина	b, м	
	-количество полос движения	n, штук	
	-ширина тротуаров	bt, м	
	-разделительная полоса	bp, м	
	-перекрёстки нерегулируемые	n1, штук	
	-перекрёстки регулируемые	n2, штук	
11	Дорожная одежда		Наименование слоев, их

h1, E1

№	Наименование определяемых параметров	Условные обозначения	Расчетная формула (способ определения)
	1-й слой		толщина (h) в сантиметрах и
	2-й слой	h2, E2	
	3-й слой	h3, E3	модуль упругости слоёв
	4-й слой	h4, E4	(E) в килограммах на сантиметр квадратный
	5-й слой	h5, E5	
	земполотно	E6	
12	Определение требуемой прочности дорожной одежды	Етр, кг\см <sup>2</sup> a, b - коэффициенты, кг\см	$E_{тр} = a + b \cdot \lg(N + 1)$ , a = 1220, b = 520 N - интенсивность движения
13	Определение фактической прочности дорожной одежды	Еф, кг\см <sup>2</sup>	Фактическая прочность одежды определяется методом прямого измерения или по данным вскрытия одежды и расчету прочности по толщинам слоев с учетом поправочных коэффициентов
14	Определение коэффициента запаса прочности одежды	Кпр	$K_{пр} = E_{ф} \setminus E_{тр}$
15	Определение степени разрушения дорожной одежды	Sp, %	$S_p = f(K_{пр})$
16	Определение скорости движения автомобилей в зависимости от степени разрушения покрытия	V <sub>1</sub> , км\час	$V_1 = f(S_p)$
17	Определение ровности покрытия	S, см\км	Ровность покрытия определяется толчкометром или динамометрической тележкой
18	Определение скорости движения автомобилей в зависимости от ровности	V <sub>2</sub> , км\час	$V_2 = 850 \setminus \sqrt{S}$
19	Принимают скорость движения равную min(V <sub>1</sub> , V <sub>2</sub> )		
20	Определение объема поллютантов по группам автомобилей в зависимости от Vmin	CO, г\км CO <sub>2</sub> , г\км NO <sub>x</sub> , г\км SO <sub>x</sub> , г\км HC, г\км PM, г\км	Для определения размера поллютантов используются таблицы и графики
21	Определение суммарного объема поллютантов по группам автомобилей в зависимости от состава и интенсивности движения	(CO) <sub>сум</sub> , г\км (CO <sub>2</sub> ) <sub>сум</sub> , г\км (NO <sub>x</sub> ) <sub>сум</sub> , г\км (SO <sub>x</sub> ) <sub>сум</sub> , г\км (HC) <sub>сум</sub> , г\км (PM) <sub>сум</sub> , г\км	Например, по группе легковых автомобилей: $(CO)_{сум} = CO \cdot N \cdot a1$ $(CO_2)_{сум} = CO_2 \cdot N \cdot a1$ ..... $(PM)_{сум} = PM \cdot N \cdot a1$
22	Определение объема загрязнений по видам поллютантов для всех автомобилей, входящих в данный поток		Определяется суммированием объемов поллютантов по видам автомобилей за определенный временной промежуток. Рассчитывая интенсивность движения в соответствии с пунктом 4 данной таблицы, можно получить прогноз по изменению объемов загрязнения
23	Определение объемов загрязнения с учетом климата		Климатические условия оказывают влияние на скорость движения автомобилей

Трансформация отходов в управлении системой ВАДОС определялась как объем отходов,

транспортируемых ветром вдоль улиц по направлению ветра; перемещаемых в боковые просветы между зданиями; проникающих в верхние слои атмосферы. Кроме этого, определялся объем отходов, адсорбируемых поверхностями зданий, автомобильных дорог и другими, например, грунтами, а также отходы, поглощаемые растительностью; взаимодействиями с осадками.

Районирование городской территории на основе биотопов выполнено на анализе элементов, влияющих на объем и загрязнения, и элементов, влияющих на трансформацию объемов загрязнения, перечень которых приводился выше. Определены коэффициенты изменения объемов отходов в зависимости от геометрических параметров улиц; технико-эксплуатационных показателей дорог; от этажности и плотности застройки; направления и скорости ветра, влажности воздуха, растительности.

Определен интегральный показатель для биотопов, влияющих на объемы загрязнения и их трансформацию. Для управления системой ВАДОС разработан сетевой график, определена величина критического пути, которая составила 105 дней.

К мероприятиям, снижающим объемы загрязнения, отнесены, по разработанной классификации, семь групп и определена сущность мероприятий:

законодательно-запретительная (совершенствование закона о чистоте воздуха; изменение системы налогов и пошлин для поощрения продаж гибридов и других типов автомобиля; постановление местных органов власти о тарифах за въезд в город и его районы; постановление о выкупе старых автомобилей);

изменение парка автомобилей, новых видов топлива (внедрение гибридных авто (бензин + электричество); перевод авто на газ; внедрение новых видов топлива; улучшение катализаторов; внедрение новых видов общественного транспорта);

изменение состава, интенсивности и организации движения (изменение интенсивности и состава движения; изменение скорости движения; изменение системы работы светофоров; сокращение заборов у перекрестков; вынос грузовых потоков из города);

улучшение состояния и технико-экономических показателей улиц и дорог и их реконструкция (изменение геометрических параметров; повышение прочности покрытия; улучшение ровности покрытия; повышение сцепления; снижение износа асфальтобетона; сооружение подземных переходов; сооружение развязок в двух уровнях);

переработка отходов растительностью (определение количества растительности в зоне дорог, улиц; определение объемов поглощения отходов);

использование специальных поглотителей поллютантов (размещение поглотителей (сорбентов) на стенах домов, шумоотражающих стенах, тротуарах; устройство полос поглощения на тротуарах и цоколях зданий);

изменение норм проектирования улиц и дорог (проектирование улиц с учетом экологии автотранспорта; проектирование озеленения с учетом объемов поглощения отходов АТ).

Рассчитаны показатели эффективности управления системой ВАДОС, к которым отнесли следующие мероприятия: внедрение муниципального налога на въезд и выезд; строительство скоростного трамвая; изменения работы светофора; улучшение транспортно-эксплуатационных показателей дорог.

Данные исследования, выполненные для условий Израиля, особенно мероприятия по управлению системой ВАДОС, могут быть распространены и внедрены для других государств, характеризующихся другим соотношением элементов и связей между ними, в том числе и для национальных условий.

Литература:

1. Сиденко В.М., Михович С.И. Эксплуатация автомобильных дорог. – М.: Транспорт, 1975. – 287 с.
2. Васильев А.П., Сиденко В.М. Эксплуатация автомобильных дорог и организация дорожного движения. – М.: Транспорт, 1990. – 304 с.
3. Гольдман Е.В. Управление системой «ВАДОС» в городах Израиля. Магистерская работа по специальности «Менеджмент организаций и администрирование». – Харьков, 2009.
4. Коркушко Н.Н. Дистанционное обучение студентов дальнего зарубежья. – Харьков: Плетяда, 2011. – С. 27-30.

© Коркушко Н.Н., 2012

© Гольдман Е.В., 2012

### **Организация управления репертуарным театром с использованием проектного менеджмента**

*Фесенко Г.Г. (Украина, Харьков)*

Особенности развития сценических искусств, в том числе театральных форм, структур, становятся сегодня предметом для осмысления в рамках театрального менеджмента. Отмена монополии на театры и энергичное развитие частной инициативы открыли новые перспективы для театральной деятельности. Параллельно с репертуарным театром развивается антрепризное движение, фестивализация театральной жизни, внедряются мюзикловые технологии, появляются открытые площадки. Меняются и общекультурные тенденции: наблюдается спад зрительского интереса к большим площадкам, большой театральной форме; театральная мода сегодня диктует более личностные взаимоотношения публики и артиста. Сегодня большое число театральных событий свершается в уютных камерных залах, на малых сценах. В такой ситуации в сфере исполнительского искусства репертуарный театр часто уступает иным, альтернативным театральным системам, как в культурной уникальности, так и в целом в жизнеспособности. Пассионарность, событийность, результативность – чаще всего становятся атрибутом негосударственных театров или же театров, так или иначе сломивших, реформировавших репертуарную систему, а инертность, косность, невосприимчивость к современному ритму все чаще становятся атрибутами государственных «театров с колоннами». В репертуарном театре, как элементе национальной экономики, где государственная дотация покрывает лишь минимальные потребности жизнедеятельности, наблюдаются тенденции, отрицательно влияющие на эстетическое процветание театра: низкий

художественный уровень, низкая мотивация персонала, инертность, закрытость, немобильность<sup>60</sup>.

Актуальным для осмысления становится вопрос: почему в государственных репертуарных театрах (в общем-то, неплохой театральной модели), приостановилось процветание, обеспечивавшее в советское время заведомо высокий художественный уровень? Почему государственное финансирование, выделяемое на сценическое искусство для репертуарных театров, делает их не сильнее, а слабее, по сравнению с другими формами театрального странства (например, институтом продюсирования), которые такой государственной поддержки лишены? Репертуарные театры по сути своей деятельности являются проектно-ориентированными, но при этом гибкие универсальные подходы проектного менеджмента используются далеко не всегда. А отсутствие систем, ориентированных на проекты, обычно приводит к неэффективному управлению театральной деятельностью.

В научной литературе вопросу создания эффективной организационной структуры посвящены труды известных ученых, таких, как Г. Минцберг<sup>61</sup>, Р. Тернер<sup>62</sup> и др. Фундаментальные теоретические положения о специфике проектного управления содержатся в международных стандартах РМВок<sup>63</sup>. Вместе с тем, специфические проблемы управления театральными проектами только недавно стали предметом для специального изучения в разных перспективах: информационной<sup>64</sup>, технико-экономической, государственного управления<sup>65</sup>. Исследователи едины в том, что организация управления театральным проектом требует дальнейшего научного развития с учетом существующих методик проектного менеджмента.

Цель данного исследования – разработка теоретико-методических решений по повышению эффективности управления репертуарными театральными за счет развития проектно-ориентированных систем.

Организационная структура репертуарного театра может варьироваться в диапазоне от функциональной до проектной, причем между этими двумя крайними точками помещаются разные подвиды матричных структур. Классическая функциональная организация является иерархической структурой, в которой персонал группируется по специ-

<sup>60</sup> Руднев П. Театральные впечатления Павла Руднева [Электронный ресурс] // Новый мир. – 2008. – № 3. URL: [http://magazines.russ.ru/novyi\\_mi/2008/3/ru19.html](http://magazines.russ.ru/novyi_mi/2008/3/ru19.html) (дата обращения: 03.02.2012).

<sup>61</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2011. – 512 с.

<sup>62</sup> Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению / пер.с англ., под ред. Воропаева В.И. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.

<sup>63</sup> Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВок) / пер.с англ. – США: Project Management Institute, 2004. – 388 с.

<sup>64</sup> Фокина К. И. Информационное сопровождение спектакля в современном театральном процессе: автореф. ... кандидата искусств. 17.00.01 / К.И. Фокина [Место защиты: Рос. акад. театр. искусства (ГИТИС)]. – М., 2008. – 18 с.

<sup>65</sup> Тульчинский Г.Л., Шекова Е.Л. Менеджмент в сфере культуры: Учеб. пособ. – 4-е изд., испр. и доп. – СПб.: Изд-во «Лань»; Изд-во «Планета музыки», 2009. – 528 с.

альностям. Фундамент традиционной системы управления театром предполагает творческую деятельность неделимой труппы, управляемой единой волей художественного руководителя по созданию и исполнению спектаклей (каждый – два-три раза в месяц). Вместе с тем, в таком репертуарном театре менее всего стали проявляться уникальные возможности для создания творческой атмосферы «театра-дома», «театра-семьи», внятной репертуарной политики<sup>66</sup>.

Динамичная окружающая среда побуждает репертуарный театр дифференцировать структуру, создавать внутриорганизационные ниши – «рабочие созвездия», которые могут находить решения, адекватные различным аспектам внешней среды (различным «субсредам»). Например, если театр нанимает высококвалифицированных актеров-звезд и режиссеров, то получает стимул к таким оргизменениям. В результате организационная структура театрального проекта должна быть спроектирована таким образом, чтобы команда управления проектом владела и управляла системами рабочих потоков и сама задавала взаимосвязи между своими частями.

В проектном театре (продюсерского, антрепризного типа) менеджмент обеспечивает организацию конкретного проекта, в том числе и его материальную часть и определяет судьбу дальнейшего проката. Обычной практикой проектного театра считается приглашение на каждую постановку нового режиссера. Стало очевидным, что спектакль не всегда есть итог совместного творческого становления мастеров единой сценической школы; иногда это результат объединения стилистически разнородных профессиональных достижений представителей ведущих театральных специальностей, от чего художественная весомость постановки совсем не уменьшается. Нерепертуарная модель – проектный театр – не дотируется государством, не имеет устойчивой труппы и другие штатные единицы, декорационные цеха, в отличие от театра-дома, играющего регулярно идущие несколько сезонов подряд спектакли на одной, собственной, площадке. Негосударственный нерепертуарный – «сборный» театр на несколько спектаклей, без своей площадки и устойчивой труппы.

И практики, и теоретики в области менеджмента исполнительских искусств приходят к пониманию, что разнообразие организационно-театральных форм – антрепризы и традиционного театра – объективное условие стабильности театрального процесса. Более того, руководители и художественные лидеры российского репертуарного театра иногда выступают в роли продюсера спектакля (пытаясь закрепить за собой хоть какие-нибудь права на постановку – в условиях отсутствия авторского права режиссера). Публика получила возможность присутствовать не только в «театре-храме», а и при показе театрального события, в «театре-зрелище». Театральные деятели обрели альтер-

нативу воспетой К.С. Станиславским модели «театра-дома», где коллектив единомышленников должен «сплотиться, держаться и крепнуть только на основе личной любви и симпатии». Новый возможный, сопутствующий основному, образ театра – это, как минимум, «театр-купе», в котором вместе едут к конечной цели путешествия, часто на ходу приспособившись друг к другу.

Матричная организация представляет собой сочетание функциональной и проектной организации. Слабые матрицы сохраняют многие характеристики функциональной организации, и функции менеджера проекта в них соответствуют – функциям координатора или диспетчера проектов, а не менеджера. Аналогично сильные матрицы обладают многими характеристиками проектных организаций, в них могут быть штатные менеджеры проектов с широкими полномочиями и также входящий в штат управленческий персонал проектов. В сбалансированной матричной организации осознают необходимость в менеджере проекта, однако в ней он не обладает всеми полномочиями по управлению проектом и финансированием проекта. Проектное сопровождение театральной деятельности включает весь процесс – от момента включения спектакля в репертуар до момента его исключения из репертуара.

Большая часть современных организаций включает в себя все эти структуры на разных уровнях иерархии (смешанная организация). Например, даже полностью функциональная организация может создать специальную проектную команду для управления критически важным проектом. Для преодоления кризисных явлений в репертуарной театральной системе необходимы внутриорганизационные изменения, в частности – модернизация организационной структуры управления театром. Современная модель театрального менеджмента должна предполагать использование проектного подхода, с помощью которого можно решать целый ряд задач, как художественно-эстетического, так и общеорганизационного характера. В менеджменте театральной организации должны быть объединены обе цели – художественные и бизнес-цели<sup>67</sup>. Компетентная управленческая команда должна иметь специальные художественные знания и умения для того, чтобы тонко ощущать внутреннюю динамику театра, чтобы уметь эффективно руководить сложными взаимоотношениями, которые являются неотъемлемой частью любой художественной формы. Для московских театров подготовку новых менеджеров будет осуществлять Центр имени Мейерхольда<sup>68</sup>.

Проектные технологии управления сценическим искусством строятся на последовательных

<sup>66</sup> Частные театры делают ставку на грамотный менеджмент [Электронный ресурс] // Деловой Петербург. – 2002. – 26 авг. (№ 146). URL: <http://www.dp.ru/?ArticleID=393ec1d2-d2fa-4869-81a9-7460c6e94c3e> (дата обращения: 03.02.2012).

<sup>67</sup> Ропо А., Эрикссон М. Менеджмент театральной постановки: конфликт, коммуникации и компетентность (один пример из Финляндии) [Электронный ресурс] // Экология культуры: Инф. бюллетень. – Архангельск. 2002 – № 1 (26). – С. 153-173. URL: <http://www.dvinaland.ru/culture/site/Publications/EoC/EoC2002-1/2002-1.pdf>.

<sup>68</sup> Интервью с руководителем департамента культуры Москвы Сергеем Капковым // Газета. RU: ежедн. интернет-изд. 2011. 3 нояб. URL: [http://www.gazeta.ru/culture/2011/11/03/a\\_3822018.shtml](http://www.gazeta.ru/culture/2011/11/03/a_3822018.shtml) (дата обращения: 03.02.2012).

усилиях менеджера проекта по сближению собственно театрального и специфично проектного подхода к театральному делу. С одной стороны, работа менеджера спектакля базируется на поиске, сборе, анализе и синтезе информации о спектакле – и здесь речь идет об организации внутреннего театрального пространства. С другой стороны, команда управления должна обеспечить продвижение спектакля на театральном рынке здесь, он выходит в пространство маркетинговых коммуникаций, существующих и функционирующих по собственным законам, далеким от театрально-эстетических норм, критериев и принципов.

Поскольку первым шагом в управлении проектом является выбор типа организационной структуры проекта<sup>69</sup>, принципиальным становится вопрос об определении роли, места, уровня полномочий и ответственности команды управления театральным проектом в структуре организации, которая инициирует проект. Элементы структуры должны быть подобраны таким образом, чтобы достигались внутренняя слаженность, или гармония, и фундаментальное соответствие организационной ситуации (типу внешней среды, в которой она функционирует; используемой художественной системе и т.д.).<sup>70</sup> Например, концентрация на управлении инновационными для театра проектами (в частности, авангардных) требует особой конфигурации, способной объединять участников команды проекта для работы над единичным, уникальным, поражающим новыми сочетаниями творческих сил, спектаклем. В таком случае основные параметры организационного дизайна должны быть следующие:

- высокоорганичная структура с незначительной формализацией поведения;

- узкая горизонтальная специализация, основанная на соответствующей подготовке сотрудников; использование инструментов взаимодействия в целях взаимного согласования;

- избирательная децентрализация внутри команд, располагающихся на разных участках организации и включающих, в разной пропорции, линейных менеджеров, специалистов вспомогательного персонала и операционного ядра<sup>71</sup>.

Театр может использовать матричную структуру и одновременно функциональные и рыночные принципы группирования. В служебных целях организации (для отбора и найма на работу, профессиональных коммуникаций и т.п.) специалисты группируются в функциональные единицы и одновременно распределяются на проектные команды для выполнения своих непосредственных обязанностей. При этом высокая сложность труда исключает прямой контроль: координация должна осуществляться компетентными сотрудниками, то есть самими занятыми над осуществлением проектов специалистами. Важнейший механизм – взаимное согласование. Особое значение приобретают сотрудники, отвечающие за связи и взаимодействия, менеджеры-

интеграторы, которые координируют деятельность внутри и между функциональными единицами и проектными командами<sup>72</sup>.

Успешными становятся театральные проекты, управление которыми осуществляет профессиональный менеджер проектов/ портфеля проектов. Менеджеры проектов не столько отдают распоряжения подчиненным, сколько налаживают взаимодействия, осуществляют горизонтальную координацию деятельности команд и подразделений. Необходимость в традиционном прямом контроле невелика. Многие менеджеры являются специалистами, непосредственно работающими над проектом вместе с другими членами команд. В проекте специалисты распределены по всей структуре: их особенно много среди вспомогательного персонала и менеджмента, но немало и в операционном ядре. Поэтому для такой модели театрального менеджмента характерна не концентрация власти в операционном ядре, а «избирательность», когда власть распределяется по разным участкам и уровням. Право принимать решения распределено между менеджерами и немэнеджерами всех уровней иерархии в соответствии с требованиями решения конкретной задачи. Скорее, менеджеры являются функциональными членами проектных команд, отвечающими за координацию действий между группами. Менеджеры по отношению к другим сотрудникам выступают скорее как коллеги, нежели как контролеры; их влияние проистекает из компетентности и умения взаимодействовать с людьми, а не приобретается вместе со вступлением в должность. И поскольку значение прямого контроля и формальных полномочий снижается, различия между линейными и нелинейными функциями стираются. Более нет смысла отличать тех, кто обладает формальной властью и отдает распоряжения, от тех, кто имеет лишь неофициальное право высказывать свое мнение. В команде проекта право принимать решение может принадлежать любому сотруднику независимо от занимаемой им должности.

Сбалансированная организационная структура репертуарного театра позволяет оптимально распределять между несколькими проектами людские, материально-технические ресурсы. Если же функциональная организационная структура отсутствует полностью, организация со временем теряет свои знания и культуру и умирает.<sup>73</sup> Основные причины сохранения функциональной организации репертуарного театра:

- 1) это структура, в рамках которой осуществляется карьерный рост; репертуарный театр – лучшая школа, как для актеров, так и для режиссеров, сценографов, балетмейстеров, администраторов. Собирая деятелей искусства для реализации разового проекта, продюсер использует профессиональные навыки «готовых» специалистов. Он не может организовать обучение артистов, певцов, танцовщиков, художни-

<sup>69</sup> Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению... С. 153.

<sup>70</sup> Минцберг Г. Структура в кулаке ... С.18

<sup>71</sup> Там же. С. 433

<sup>72</sup> Ленгли С. Театральный менеджмент і продюсерство. Американський досвід; за ред. І.Д. Безгіна. - Київ: ВВІП «Компас», 2000. – 640 с.

<sup>73</sup> Тернер Дж.Р. Руководство по проектно-ориентированному управлению ... С.161-162.

ков, примеров, осветителей, менеджеров и др., ибо это не только дорогостоящий, но и растянутый во времени процесс.

2) участие во временных подразделениях само по себе не обеспечивает карьеру, но дает практический опыт, который может ей способствовать;

3) обеспечивается преемственность опыта внутри организации;

4) создаются новые системы и процедуры; поскольку они являются статьями накладных расходов, каждый руководитель проекта будет пытаться минимизировать эти расходы в своем проекте путем отказа от изобретения новых систем;

5) в современных культурных условиях экспериментальный театр, где зреют семена будущего искусства, может быть успешным, находясь в единой системе с разумно управляемым репертуарным театром. (Чтобы на малой сцене сыграть нечто, претендующее на театральный эксперимент, нужно собрать большой зал на «театральную попку»).

Целью организации театрального проекта является упорядочение требуемых ресурсов (человеческих, материальных и финансовых), достаточных для выполнения работ проекта и успешного достижения его целей. Выбор организационных структур проекта является первым шагом в управлении им. Именно в ходе данного этапа разрабатывается концепция проекта<sup>74</sup>. Руководитель проекта обсуждает условия контракта путем разработки ясной миссии, или видения проекта и последовательного уточнения этой миссии в виде целей на каждом уровне структурной декомпозиции организации. Алгоритм декомпозиции театрального проекта состоит из разбивки элементов общей задачи (проектов) на структурные элементы, меньшие по размеру и более управляемые. Декомпозиция продолжается пока уровень детализации результатов (элементов) не будет приемлемым для эффективной подготовки, планирования, исполнения и ввода объекта в эксплуатацию.

Процессы управления проектами разделены на пять групп: инициирование, планирование, выполнение; контроль (мониторинг и управления); завершение. Управляющая система определяется тремя измерениями: по уровню управления, областями знаний по управлению проектами и стадиями управления проектами. Соответственно участники проекта имеют разные уровни ответственности и полномочия в проекте. Ответственность и полномочия могут изменяться по специфике знаний по управлению проектами и на разных этапах жизненного цикла проекта. На первом уровне управления решаются вопросы, связанные с конкретными проектами и принципами их мониторинга подобное. Второй уровень управления предполагает формирование портфеля проектов, а также его взаимосвязь и рациональное наполнение. Вопросы, касающиеся корпоративной политики развития организации, решаются на высшем, третьем уровне управления.

На каждом уровне управления осуществляются «собственные» управленческие процессы в соответствии с областями знаний для каждой стадии управления проектом. Международным стандартам РМВок® определены девять областей знаний по управлению проектами: интеграция управления, управление содержанием, сроком, стоимостью, качеством, человеческими ресурсами, коммуникациями, рисками и поставками проекта<sup>75</sup>. Объем и состав управленческих процессов, применяемый на каждой стадии жизненного цикла проекта разный. Наибольшие «нагрузки» на управленческие процессы (21 бизнес-процесс из 44) приходятся на планирование проекта.

С точки зрения возможной интеграции проектной структуры в оргструктуру репертуарного театра возможны такие модели организации театрального дела, как репертуарный театр режиссерского типа и репертуарный театр продюсерского типа. Менеджмент традиционного репертуарного театра режиссерского типа выполняет функции обеспечения и реализации художественной программы театра. «Красной строкой» выделяются худрук театра, актеры-бренды и режиссер спектакля. К выбору режиссера относятся с особой тщательностью, чтобы он мог осознанно участвовать в реализации формальных целей театрального менеджмента.

Менеджмент репертуарного театра продюсерского типа активно участвует в формировании художественной программы театра и имеет возможность влиять на нее. В данной организационной конфигурации контроль над процессом формирования стратегии не имеет четкой локализации. Этот процесс может быть представлен как формирование стратегии, поскольку стратегия не формулируется сознательно работниками (худруком), а создается как бы подспудно, из отдельных решений. Именно в процессе принятия отдельных связанных с проектами решений, обычно понимаемом как реализация, разворачиваются стратегии. В проектно ориентированном театре информационные процессы и процессы принятия решений протекают неформально и гибко. Гибкое органическое строение позволяет сочетать разнообразные знания и навыки сотрудников. Часто ломаются привычные границы специализации и дифференциации (участник команды проекта может быть в проекте и продюсером, и актером, и режиссером).

Если же стратегия разворачивается постоянно в соответствии с осуществляемыми проектами, то формирование стратегии регулируется тем, кто решает, какой проект и как следует реализовать. Так, среди основных стратегий театра – стратегии, требующие обеспечения ежегодно запускаемых премьер. Если театр структурирован как линейно-функциональная организация, то решения о тематике спектаклей принимаются «наверху». Руководитель в простой структуре мысленно формулирует общее видение курса развития – примерную стратегию – и затем осуществляет ее, постоянно корректи-

<sup>74</sup> Булавина Д. М. Проектная деятельность в сфере культуры как механизм реализации культурной политики / кандидат культурологии. Москва, 2007.

<sup>75</sup> Руководство к своду знаний по управлению проектами ... С.69-70.



руя планы в зависимости от результатов действий. В такой структуре режиссер год за годом ставит спектакли по собственному стандартному репертуару сценариев.

Анализ основных организационных моделей театрального процесса позволяет сделать вывод о необходимости дальнейших трансформаций в современном театральном пространстве на основе проектного менеджмента. Институт художественного руководства должен быть интегрирован в систему театрального руководства менеджерского типа. В итоге репертуарный театр с организационной структурой проектного типа получает возможность достигать состояния устойчивого корпоративного развития. Кроме того, театральные организации проектного типа оказываются чрезвычайно полезными для повышения качества культурного пространства в целом.

© Фесенко Г.Г., 2012

### **Инновационные PR-технологии предприятий индустрии гостеприимства**

*Павленко И.Г. (Украина, Симферополь)*

*e-mail: 11irin@rambler.ru*

Паблик Рилейшнз, или связи, отношения с общественностью в наши дни являются средством стратегического управления поведением внешней и внутренней сред предприятий, инструментом влияния на них с помощью информационного взаимодействия. Растущий динамизм, изменчивость и неопределённость среды обусловили для предприятий необходимость установления и ведения устойчивых информационных связей с партнёрами, потребителями, работниками, а также с обществом в целом. Паблик рилейшнз является формой коммерческой политики, которая направлена на завоевание благоприятного мнения отдельных социальных, профессиональных групп или конкретных личностей, создания имиджа гостиницы. Паблик рилейшнз способствует поиску взаимопонимания и формированию контактов гостиницы с прессой, общественными деятелями, правительством и другими кругами.

На сегодняшний день существует огромное количество определений PR. Каждый автор старается выделить определенные главные, на его взгляд, стороны и аспекты этого понятия. В большинстве случаев, объединяет их лишь одно - взаимоотношения между субъектом (организацией) и ее объектом (общественностью).

Существует три подхода к паблик рилейшнз как к сфере деятельности:

- целевой (определяют по целям, преследуемым данным видом деятельности);
- инструментальный (определяют по инструментам, используемым в деятельности);
- технологический (перечисляют технологии, применяемые в ходе деятельности).

Для гостиницы связи с общественностью являются важнейшим инструментом коммуникационной политики, которая является необходимым условием при создании позитивного имиджа гостиницы и ее услуг, а также широкого привлечения потреби-

телей, через благоприятное общественное мнение, которое создается прессой, политиками, представителями культурной и научной элит общества.

Постоянно увеличивающаяся конкуренция в гостиничном бизнесе заставляет особо заботиться о потребительских предпочтениях в области услуг. Специально нацеленная политика PR улучшает связи с клиентами и помогает предприятию профилировать свое предложение.

Работу гостиницы необходимо постоянно поддерживать независимо от величины гостиницы.

Основные задачи рекламной работы лежат в следующих областях: формирование информационной составляющей, работа с прессой, PR- акции, диалоги, оценки, планирование.

«Паблик рилейшнз» является одним из весьма эффективных методов привлечения внимания общества к торговой марке (сети), бренду или имени (названию) гостиницы. Профессионально проведенная PR-компания позволяет создать и поддерживать «эффект присутствия» с минимальными затратами. Проведение такой компании включает следующий комплекс услуг: упоминание имени фирмы или торговой марки, информационное сообщение о фирме или торговой марке, статья или репортаж, посвященные деятельности фирмы, интервью с руководителями фирмы, организация пресс-конференций фирмы с привлечением журналистов ведущих газет, журналов, телекомпаний и радиостанций, мониторинг всех материалов, выходящих по заказу фирмы в средствах массовой информации, - составление и рассылка пресс-релизов, в которых сообщается о деятельности фирмы.

Общие принципы установления и поддержания связей с общественностью остаются неизменными для всех её категорий, видов коммуникаций и средств распространения информации: планомерность, комплексность, оперативность, непрерывность, объективность, законность, эффективность.

Эти принципы закладывают основу эффективного взаимодействия гостиницы с собственным персоналом, посетителями (потребителями её продукции, работ, услуг), поставщиками, акционерами, кредиторами, посредниками, финансовыми структурами, страховщиками, контролирующими органами, местной администрацией, населением, конкурентами и другими категориями общественности.

Планомерность в работе по осуществлению связей с общественностью предполагает прогнозирование тенденций изменения общественного мнения, долгосрочное и оперативное планирование различных мероприятий и программ по развитию коммуникаций. При этом все планы установления и поддержания связей с общественностью должны быть экономически обоснованы, иметь соответствующее ресурсное обеспечение и быть увязаны по срокам с наиболее значимыми событиями в деятельности гостиницы.

Комплексность в осуществлении связей с общественностью означает, прежде всего, учёт при разработке и реализации основных PR-мероприятий интересов всех категорий и групп общественности. Комплексность также требует проведения не еди-

ничных акций, а серии взаимосогласованных мероприятий с использованием различных, дополняющих друг друга средств распространения информации о работе гостиницы.

Оперативность при осуществлении связей с общественностью требует от специалистов соответствующих внутрифирменных служб достаточно быстрой реакции на изменения общественного мнения, связанные с деятельностью гостиницы. Оперативное вмешательство в развитие той или иной ситуации способно уменьшить вероятность возникновения негативных последствий, предотвратить осложнения во взаимоотношениях с некоторыми категориями общественности. Реализация данного принципа зависит от профессионализма обслуживающего персонала и работников соответствующих служб, уровня их технического оснащения, количества и надёжности используемых каналов передачи информации и ряда других факторов.

Непрерывность в работе по осуществлению связей с общественностью требует обеспечения постоянного воздействия на конкретных потребителей информации и общественное мнение в целом. Непрерывный поток новостей, исходящих от гостиницы, целесообразно подкреплять периодическими PR-мероприятиями (выставками, ярмарками, торговыми показами, презентациями, конференциями, деловыми встречами, приёмами, проводимыми на территории отеля т.п.). Обеспечение непрерывного информационного воздействия на различные категории клиентов гостиницы предполагает использование метода скользящего планирования при подготовке соответствующих мероприятий и программ.

Объективность при осуществлении связей с общественностью достигается, прежде всего, за счёт использования достоверной и полной информации, умения специалистов соответствующих внутрифирменных служб проводить непредвзятый анализ поступающих сведений, готовности признавать допущенные ошибки, способности быстро реагировать на необъективные публикации и высказывания о деятельности гостиницы, умения отстаивать правильную точку зрения и добиваться необходимых опровержений.

В деятельности по установлению и поддержанию связей с общественностью должны использоваться только легитимные способы получения, обработки и распространения информации. Законность должна соблюдаться также при работе со сведениями, содержащими государственную тайну, охраняемую интеллектуальную собственность, коммерческую тайну и т.п. Реализация данного принципа достаточно важна при планировании и проведении рекламных кампаний и специальных PR-мероприятий.

Работа по осуществлению связей с общественностью должна быть эффективной. Результаты деятельности соответствующих внутрифирменных служб, выражающиеся в изменении конкретных экономических показателей фирмы, должны превышать её совокупные затраты на содержание этих служб и общую стоимость подготовки и осуществления конкретных мероприятий и программ по обеспечению связей с общественностью.

© Павленко И.Г., 2012

## **Проблемы управления организациями крупного, среднего и малого бизнеса**

### **Развитие малого предпринимательства в России: истоки и современные процессы**

*Афонасьева Е.С. (Россия, Камышлов)  
e-mail: e.afonasyeva@yandex.ru*

В последнее время в экономической науке все большее внимание уделяется истории становления и развития предпринимательства как экономической категории. Существует множество точек зрения на возникновение и развитие предпринимательства как экономического феномена и малого бизнеса как вида предпринимательской деятельности. Наиболее полно этот вопрос освещен в зарубежной литературе, где описываются основные вехи развития предпринимательства в зарубежной экономике.

В российской экономической науке термин предпринимательство наиболее часто стал употребляться в связи с процессами перестройки, начавшимися в конце 1980-х годов XX века. А.А. Крупанин дает следующее определение предпринимательства, характерное для данного промежутка времени: «Предпринимательство – инициативная деятель-

ность граждан, заключающаяся в выработке продукции и услуг, направленная на получение прибыли и осуществляемая в рамках действующего законодательства и этических норм современного общества». Но уже спустя 10 лет определение предпринимательства принимает другой оттенок: «Предприниматель – новатор, превращающий идею в экономически обоснованную и необходимую себе и обществу реальность» (Войнаренко М.П.). Гражданский кодекс Российской Федерации определяет предпринимательство как самостоятельную, осуществляемую на свой риск деятельность, направленную на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Как же развивалось предпринимательство в России? Рассмотрим более подробно основные вехи становления этого экономического феномена.

Анализируя литературные источники, можно сделать вывод о том, что в 882 году Древнерусское

государство образовалось благодаря предпринимательским способностям и зарождавшемуся предпринимательскому духу восточных славян. Славяне селились в основном по берегам рек, что позволяло им использовать реки в качестве системы коммуникаций между поселениями, что существенно повышало товарооборот и способствовало устойчивому развитию экономических связей. По мере развития торговых связей заключались торговые сделки с соседними государствами (например, Византия), способствовавшие развитию Руси.

Историки свидетельствуют, что российским предпринимателям этого периода были свойственны сочетание расчетливости и фантазии, напряженного труда и умения расслабиться, стремление быть собой, наличие глубокого и жесткого самоанализа [3]. Все перечисленные качества были неотъемлемыми чертами личности предпринимателя и позволяли человеку, занимающемуся торговой деятельностью, достигать поставленных целей. Ведь торговать и заниматься ремеслом было неотъемлемым правом каждого человека на Руси, независимо от его сословной принадлежности.

С XVI в. в Московской Руси начинается расцвет торгово-промышленного предпринимательства, подкрепляемого столичным купечеством. Первые русские предприниматели-капиталисты выросли из купечества с началом развития капитализма в начале XVIII в. Значительная часть их стала владельцами фабрик и заводов. Государство оказывало этим предпринимателям существенную материальную поддержку, помогало организовывать производство. Зарождаются целые поколения предпринимателей (например, поколение Строгановых). Мощным импульсом развития предпринимательства в России стала эпоха Петра I. В частности число мануфактур в период правления Петра I увеличилось с 10 до 230.

При Екатерине Второй всем сословиям было разрешено создавать мануфактуры. Росла и развивалась мануфактура «капиталистских крестьян», прежде всего в легкой промышленности.

Реформа отмены крепостного права (19.02.1861 г.) дала импульс широкому и интенсивному развитию частного предпринимательства. К этому времени в государстве насчитывалось 128 акционерных обществ

В период с конца 50-х гг. XIX в. до Первой мировой войны (1914 г.) мощный государственный сектор охватывал, кроме таких традиционно казенных отраслей, как связь, транспорт, оборонная промышленность, также и металлургию, горное производство, нефтедобычу, сельскохозяйственное производство, что вызывало недовольство предпринимателей.

Российская промышленность развивалась в данный период главным образом по линии вытеснения вотчинно-дворянской фабрики частнопредпринимательской промышленно-купеческой фабрикой, а затем за счет кустарных и мануфактурных предприятий. Российское законодательство в те годы выделяло такие организационные структуры предпринимательства, как единоличные организации, торговые дома и акционерно-паевые общества.

К концу XIX – началу XX вв. ведущую роль в промышленности Российской империи стали играть акционерные и паевые предпринимательские структуры.

К началу XX в. наметились тенденции монополистического объединения российских предпринимателей. Процессы монополизации охватили ведущие отрасли промышленности.

В целом предпринимательство во второй половине XIX – начале XX вв. получило наибольшие в России возможности развития. Однако противоречия общественной и экономической системы не могли не оказать влияния на развитие предпринимательства. Попытки более энергично идти путем реформ, предпринятые Витте и Столыпиным, до такой степени изменили жизнь людей, что общество всей силой своих традиций и энергии «под корень уничтожило недостаточно прочные основания частного интереса и социальной независимости»[4]. Тем более что носители предпринимательской деятельности давали много поводов для недовольства, даже ненависти, другим группам населения. Но можно утверждать, что не сама предпринимательская деятельность, а условия, в которые она была поставлена в России, заставляли ее носителей обманывать, приспосабливаться, обходить закон, который все запрещает, – и все это в гораздо больших объемах, чем при нормальных экономических отношениях. Если бы капитализм развивался постепенно и естественно, то он бы проникал в жизнь людей в качестве определенных привычек, этических и профессиональных норм, которые бы передавались из поколения в поколение. Такой постепенности не было отпущено России даже в самый благоприятный период в истории отечественного предпринимательства – 1861-1917 гг.

С октября 1917 г. до начала 1920-х гг. происходило широкое вытеснение предпринимательства из экономической жизни и внедрением жесткого государственного контроля экономической сферы. Такая политика определялась марксистскими представлениями о коммунистическом обществе. Классики марксизма связывали предпринимательскую деятельность, прежде всего, с частной собственностью и эксплуатацией, хотя и признавали созидательные и организаторские функции предпринимателя.

В период НЭПа функции предпринимательства взяло на себя, прежде всего, государство, что, в частности, проявилось в концессиях. Концессия представляла собой договор между Советским государством и иностранным капиталистом, в соответствии с которым, капиталисту передавались для эксплуатации определенные объекты или участки земли. Расчет с государством производился как в натуре – произведенной продукцией, так и в денежной форме. От использования объекта концессионер получал прибыль. По видам собственности концессии делились на смешанные (государственный и частный капитал вносились на паях) и частные (весь капитал принадлежал иностранцу). Особой сферой экономической деятельности государства в эти годы

являлось содействие и прямое участие в акционерных обществах.

В данный период сформировались благоприятные предпосылки для активизации частного предпринимательства, чему способствовали два обстоятельства: денационализация мелких предприятий и законодательное разрешение учредительской деятельности. Без предварительного уведомления местных органов власти частные лица могли, например, открыть промышленное предприятие с числом наемных рабочих от 10 до 20 человек. С момента официального признания частных предпринимателей они весьма успешно стали конкурировать с государственными предприятиями. Небольшие размеры производства позволяли гибко реагировать на изменения конъюнктуры рынка, ибо мелкий бизнес незамедлительно пользовался ошибками и трудностями госпредприятий. Конечно, нельзя преувеличивать успехи частных предпринимателей, так как в их деятельности было немало и негативных черт (беспоощадная эксплуатация наемных рабочих, нездоровая криминогенная обстановка и т.д.).

С конца 1920-х гг. до второй половины 1980-х гг. – период безраздельного господства административно-командной системы. Из легального сектора экономики предпринимательство практически было изгнано (если не считать остатков индивидуально-ремесленной деятельности) и перешло на нелегальное положение, переместившись в теневую экономику. Став одной из составных частей этого сектора экономики, предпринимательская деятельность в меньших масштабах и с большей для себя опасностью все же продолжала свое существование.

В 1980-е гг. стали наблюдаться некоторые новые явления, направленные на повышение трудовой активности, в частности была поставлена задача о коренной перестройке самой системы хозяйствования. Административно-командная система стала разрушаться, формировались условия для перехода к рыночной модели общества. Встал вопрос о формировании нового экономического мышления, составной частью которого называлась социалистическая предприимчивость. Это потребовало принципиальным образом изменения взглядов на такие явления, как частная собственность, конкуренция, предпринимательство. В конце 1980-х гг. наблюдалось возрождение некогда забытых форм хозяйствования – подряд, аренда, кооперация.

На начало 1988 г. 90% всех кооперативных предприятий и более 90% реализованной ими продукции приходилось на производство товаров народного потребления, бытового обслуживания, заготовки и переработки вторичного сырья. Кооперативы объединяли различные виды деятельности. Именно в это время происходит наиболее быстрый рост малых предприятий в различных организационно-правовых формах. В 1990 г. в стране насчитывалось уже 200 тыс. малых предприятий, на которых было занято почти 5 млн. человек, объем производимой ими продукции оценивался в 40 млрд. руб. [3].

С началом широкомасштабной приватизации развитие предпринимательства получает мощный

импульс. В это время (1993-1994 гг.) появилось множество собственников, для этого времени характерно интенсивное участие малого предпринимательства в сфере услуг, торговли, общественного питания, легкой промышленности, производящей товары массового потребления и длительного пользования. Были заложены основы рыночных отношений. Сформировавшиеся капиталы давали основание предполагать об их способности к инвестиционной деятельности, к развитию предпринимательства. В результате разгосударствления и приватизации предприятий развивается свободная конкуренция, как необходимый атрибут рыночных отношений.

По данным Федерального портала малого и среднего предпринимательства в 2002 году насчитывалось 882,3 тыс. малых предприятий, функционирующих на территории России. Большой удельный вес приходился на следующие отрасли экономики: торговля и общественное питание – 422,4 тыс.; промышленность – 121,1 тыс.; строительство – 113 тыс. [1].

К 2008 году общее количество предприятий малого и среднего бизнеса, функционирующих в различных областях экономики, на территории России составляло 1 361 837 предприятий. Увеличение числа предприятий малого и среднего бизнеса увеличивается и по сей день, способствуя более интенсивному развитию экономики [1].

В Свердловской области в первом квартале 2011 года осуществляло свою деятельность 189,9 тысяч субъектов малого и среднего предпринимательства. По данным Свердловскстата, количество средних предприятий составляло 378 единиц, малых предприятий (без микропредприятий) – 5,9 тысяч единиц и 123,9 тысяч индивидуальных предпринимателей без образования юридического лица. В Свердловской области осуществляют свою деятельность 31,4 процента всех малых предприятий УрФО. На малые предприятия (без учета микропредприятий) Свердловской области приходится 29,7 процента среднесписочной численности работников (без внешних совместителей) малых предприятий УрФО, 38,9 процента инвестиций в основной капитал и 39,1 процента оборота [5].

Правительство Российской Федерации включило развитие СМиСП в Основные направления деятельности на период до 2020 года и ставит перед собой задачу значительного увеличения роли малого бизнеса в экономической жизни государства. Основные стратегические ориентиры – увеличение в 1,5 раза числа малых компаний преимущественно за счет неторгового сектора, на который будет приходиться до 40% оборота. Увеличение в 6 раз числа малых инновационных компаний: с 1% до 6%. Снижение расходов бизнеса на преодоление административных барьеров в 6 раз: с 6% до 1% от оборота.

На основе анализа информации становится ясно, что развитие экономики Свердловской области на современном этапе зависит от быстроты и эффективности решения целого ряда системных проблем. Прежде всего, речь идет об «управляемости» тарифной политики естественных монополий со

стороны государства, лояльности налоговой нагрузки на СМиСП и доступности долгосрочных кредитных ресурсов. Для поступательного развития необходимы возможность расчета долгосрочной эффективности производства и стабильные тарифы на 20-30 лет [6].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что развитие малого предпринимательства происходило и происходит по следующим основным направлениям:

- создание общественных организаций и фондов поддержки, что позволяет не только не угаснуть малому предпринимательству, но и сохранить свои активные позиции в региональной экономике;
- развитие базовых элементов системы информационного обеспечения малого предпринимательства на региональном уровне, включая необходимые технические и программные средства, организационные решения, базы данных;
- совершенствование законодательной и нормативной базы в области государственной поддержки малого предпринимательства;
- реализация инновационных процессов в малом предпринимательстве;
- осуществление мероприятий по кредитованию малого предпринимательства.

Процессы, начавшиеся в начале перестройки, актуальны и в настоящее время для развития малого предпринимательства и в связи с современной экономической ситуацией в стране, на сегодняшний день требуют постоянного контроля со стороны государственных органов власти.

Говоря об основных направлениях развития малого предпринимательства необходимо остановиться на проблемах, с которыми сталкиваются предприниматели, при создании собственного бизнеса: организационно-правовые трудности открытия бизнеса; недоступность кредитных ресурсов как для начала, так и для ведения бизнеса или его восстановления; неоднозначность и противоречивость действующей нормативно-правовой базы; неблагоприятная налоговая политика, непомерный груз налогообложения; слабость инфраструктуры малого предпринимательства; растущие тарифы на коммунальные платежи; высокая криминогенная обстановка в регионе и в стране в целом и т.п.

Для разрешения имеющихся проблем в развитии малого предпринимательства необходимо создание благоприятных экономических условий, к числу которых можно отнести следующие: четкие, понятные, непротиворечивые законы; достаточная государственная и регуляторная поддержка; доступ к финансовым ресурсам под небольшие проценты; приемлемые нормы налогов.

Очевидно, что главная роль в создании благоприятных условий для развития и функционирования малого бизнеса должна принадлежать государству. Наибольшая эффективность государственной политики в сфере поддержки предпринимательства может быть достигнута только на основе комплексной государственной программы развития малого бизнеса, учитывающей все аспекты и стороны успешного функционирования малых предприятий в

различных сферах деятельности, что и можно проследить в нормативно-правовых актах, регулирующих предпринимательскую деятельность и способствующих ее более полному развитию.

Таким образом, развитие предпринимательства в России, наряду с общими характеристиками имело ряд особенностей. В истории экономики отмечается, что на русской почве меньшее значение, чем в европейских странах, и особенно в США, придавалось личному богатству, не было принявшего там уродливые формы культа денег, поклонения «золотому тельцу». Не отмечалось столь характерного для молодого бизнеса стремления нажиться нечестным путем, продать товар подороже во что бы то ни стало. Хорошим предпринимателем считался тот, кто умел наживать деньги за счет ускорения оборота товара, лучшего обслуживания покупателя. Для многих российских предпринимателей было свойственно отношение к своему делу не только как к источнику личного богатства, но как к важной миссии, возложенной на него Богом или судьбой, — подавляющее большинство предпринимателей России были глубоко верующие люди.

#### Литература:

1. Федеральный портал малого и среднего предпринимательства // <http://smb.gov.ru/content/statistic/stats/m,f,506/>
2. Абчук В. А. Курс предпринимательства. — СПб.: Издательство «Альфа», 2001. — 544 с.
3. Асаул А.Н., Войнаренко М.П., Ерофеев П.Ю. Организация предпринимательской деятельности: учебник / Под ред. д. э.н., проф. А.Н. Асаула. - СПб.: «Гуманистика», 2004.— 448с.
4. Гражданский кодекс РФ
5. Ключевский В.О. Русская история. Полный курс лекций в трех книгах. Книга 1. — М., 1994. — С. 219.
6. Официальный сайт в сфере малого и среднего предпринимательства Свердловской области // [http://uralonline.ru/monitoring\\_razvitiya\\_predprinimatelstva/statistika\\_malogo\\_i\\_srednego\\_predprinimatelstva](http://uralonline.ru/monitoring_razvitiya_predprinimatelstva/statistika_malogo_i_srednego_predprinimatelstva)
7. Министерство инвестиций и развития Свердловской области. Аналитический отчет по исследованию на тему: «Мониторинг динамики показателей развития малого и среднего предпринимательства в Свердловской области: «Изучение ряда финансовых показателей функционирования субъектов малого и среднего предпринимательства Свердловской области», 2011.

© Афонасьева Е.С., 2012

### **Перспективные направления развития малого и среднего предпринимательства в Свердловской области и их влияние на выбор экономического поведения предприятий**

**Бочко В.В.** (Россия, Екатеринбург)

*e-mail: vvb@uralonline.ru*

Современная экономика характеризуется необходимостью создания эффективной экономической среды и обслуживающей инфраструктуры. Успешное осуществление этой задачи, возможно, прежде всего, на основе саморазвития регионов и роста местной экономики. Существенную роль в этом процессе играют субъекты малого и среднего предпринимательства, деятельность которых способствует рациональному развитию производства, увеличению объема, разнообразия и качества производимых товаров и оказания услуг, решению проблем занятости и общему росту доходов.

В Свердловской области правовое поле, обеспечивающее развитие малого и среднего бизнеса постоянно корректируется с целью повышения благосостояния и уровня жизни населения области через дальнейшее широкомасштабное развитие малого и среднего предпринимательства. В настоящее время государственная политика в отношении малого и среднего предпринимательства определяется законами Свердловской области, постановлениями и распоряжениями Правительства Свердловской области. Важнейшими из них являются:

- Закон Свердловской области от 4 февраля 2008 года № 10-ОЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Свердловской области» («Областная газета», 2008, 5 февраля, № 34-37);

- постановление Правительства Свердловской области от 03.10.2002 года № 1262-ПП «О Концепции государственной политики поддержки и развития малого предпринимательства в Свердловской области на 2002-2015 годы» (Собрание законодательства Свердловской области, 2002, № 10, ст. 1261) и постановление Правительства Свердловской области от 18.07.2006 года № 611-ПП «О внесении изменений в постановление Правительства Свердловской области от 03.10.2002 г. № 1262-ПП «О Концепции государственной политики поддержки и развития малого предпринимательства в Свердловской области на 2002-2015 годы». Концепцию государственной политики поддержки и развития малого предпринимательства в Свердловской области на 2002-2015 годы» (Собрание законодательства Свердловской области, 2002, № 10, ст. 1261);

- постановление Правительства Свердловской области от 21.10.2010 года № 1483-ПП «Об утверждении областной целевой программы «Развитие субъектов малого и среднего предпринимательства в Свердловской области» на 2011-2015 годы».

Сфере малого и среднего предпринимательства, также как и крупному бизнесу, в равной степени принадлежит роль одного из важных факторов, определяющих долговременные тенденции развития Свердловской области. В долгосрочной перспективе таким направлением может стать продолжающаяся интеграция малого и среднего бизнеса в общую предпринимательскую и хозяйственную среду.

Начиная с 2009 г., количество субъектов малого и среднего предпринимательства в Свердловской области увеличилось на 8 131 единицу (182 636 единиц в 2009 г.; 190 767 единиц по итогам 2011 г.).

По состоянию на 01.01.2012 года в Свердловской области насчитывается 190 767 субъектов малого и среднего предпринимательства, из них 124 790 индивидуальных предпринимателей без образования юридического лица и крестьянско-фермерских хозяйств, 65 595 малых предприятий (включая микропредприятия), 382 средних предприятия.

Только за 2011 год количество малых предприятий в Свердловской области увеличилось на 31,1 процента, в том числе по видам экономической деятельности: сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство (на 27 процентов); обрабатывающие производства (на 42 процента); оптовая и розничная

торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования (на 27 процентов).

Среди предприятий малого и среднего бизнеса (юридические лица) преобладают предприятия оптовой и розничной торговли, по ремонту автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования - их доля составляет 46,6 процентов.

В Российской Федерации в первом полугодии 2011 года было отмечено уменьшение количества средних предприятий на 9,5 процента (на 01.01.2011 года – 18882, на 01.07.2011 года – 17090). В Свердловской области данная тенденция также присутствует. Вместе с тем средние предприятия сохраняют и увеличивают количество рабочих мест, их оборот в первом полугодии 2011 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого года возрос на 14,1 процента и составлял 41 956,6 млн. рублей, что свидетельствует об укреплении экономических позиций среднего бизнеса.

По состоянию на 01.01.2012 года, среднесписочная численность работников (без внешних совместителей) субъектов малого и среднего предпринимательства в Свердловской области составила 643,0 тыс. человек, в том числе на средних предприятиях – 51,4 тыс. человек, на малых предприятиях, включая микропредприятия – 424,6 тыс. человек, у индивидуальных предпринимателей без образования юридического лица – 167,0 тыс. человек.

Доля среднесписочной численности работников субъектов малого и среднего предпринимательства в общей численности работников всех предприятий и организаций Свердловской области составляет 40,3 процента.

Начиная с 2009 года, в «посткризисный» период, среднесписочная численность работников в сфере малого и среднего предпринимательства увеличилась в 1,04 раза (2009 год - 617,6 тыс. чел.; 2011 год - 643,0 тыс. чел.).

Рост оборота субъектов малого и среднего предпринимательства в Свердловской области за 2011 год составил 3,77 процента к уровню 2010 года (1376,4 млрд. рублей – за 2011 год, за 2010 год оборот составлял 1326,38 млрд. рублей), что в общем обороте организаций Свердловской области составило 32,5 процента, а с учетом выручки индивидуальных предпринимателей – 49,2 процента.

Доля продукции, произведенной малыми предприятиями, в общем объеме валового регионального продукта, составила 15,0 %. В 2009 году указанный показатель составлял 13,9 %.

Средние предприятия по показателю «инвестиции в основной капитал» вышли на докризисный уровень (объем инвестиций в основной капитал средних предприятий в 2008 году составлял 3,824 млрд. рублей, а в 2011 году – 3,684 млрд. руб.). Инвестиции средних предприятий наращивались в производстве и распределении электроэнергии, газа и воды, а также в строительстве.

Таким образом, сфера малого и среднего предпринимательства в 2009-2011 годах демонстрирует рост показателей.

Для создания на территории Свердловской области равных условий ведения бизнеса и доступности бизнес-услуг во всех муниципальных образованиях с организационным и финансовым участием исполнительных органов государственной власти создана и развивается сеть организаций инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства, включающая: Министерство инвестиций и развития Свердловской области (управление развития малого и среднего предпринимательства), Свердловский областной фонд поддержки малого предпринимательства, 42 муниципальных фонда поддержки малого и среднего предпринимательства, 9 информационно-консультационных центра, Свердловский областной бизнес-инкубатор, 4 муниципальных бизнес-инкубатора, Фонд содействия развитию венчурных инвестиций в малые предприятия в научно-технической сфере Свердловской области (Свердловский венчурный фонд), Некоммерческая организация частное образовательное учреждение «Центр содействия предпринимательству», Автономная некоммерческая организация «Инновационный центр малого и среднего предпринимательства Свердловской области».

В Свердловской области, начиная с 2010 года, внедрены новые инструменты поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, среди которых:

- предоставление субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства, производящим и реализующим товары (работы, услуги), предназначенные для экспорта;
- предоставление субсидий действующим и начинающим малым инновационным компаниям;
- компенсации расходов субъектам малого и среднего предпринимательства, участвующим в салонах, выставках, конференциях, ярмарках, «деловых миссиях» в Свердловской области, Российской Федерации и за рубежом;
- предоставление субсидии на выплату первого взноса по договорам лизинга, заключенным субъектами малого и среднего предпринимательства Свердловской области;
- предоставление услуг патентования и прототипирования малым инновационным компаниям;
- предоставление субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства в Свердловской области для компенсации затрат, связанных с проведением энергетических обследований, работ в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности.

В 2011 году в Свердловской области государственной поддержкой воспользовалось более 14 тысяч субъектов малого и среднего предпринимательства (рис. 1), в том числе было:

- предоставлено 883 поручительства субъектам малого и среднего предпринимательства;
- выдано более 2,4 тыс. микрозаймов по Программе микрофинансирования. Средняя сумма займа составила 38 тыс. рублей;
- предоставлено более 150 субсидий на выплату первого взноса по договору лизинга;

- осуществлено финансирование компенсационных расходов 40 субъектам малого и среднего предпринимательства, участвующим в выставках, ярмарках;

- обучено на различных семинарах, тренингах почти 3,5 тыс. субъектов малого и среднего предпринимательства;

- предоставлено 75 грантов молодым предпринимателям на начало и развитие своего бизнеса.

Вся информация о субъектах малого и среднего предпринимательства – получателях различных форм государственной поддержки размещена в соответствующем Реестре на официальном сайте Свердловской области в сфере развития малого и среднего предпринимательства ([www.uralonline.ru](http://www.uralonline.ru)).

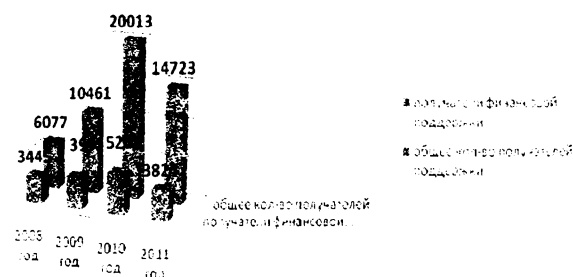


Рис. 1. Количество субъектов малого и среднего предпринимательства - получателей государственной поддержки в Свердловской области

Реализация новых и действующих механизмов государственной поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства не может быть реализована без привлечения бюджетных средств всех уровней. Так, с 2008 года объем бюджетных средств, выделенных на развитие сферы малого и среднего предпринимательства в Свердловской области из областного и федерального бюджетов, увеличился в 1,78 раза (415 746,326 тыс. рублей в 2008 году; 743 241,384 тыс. рублей в 2011 году).

В то же время, учитывая ежегодное сокращение объемов средств муниципальных бюджетов, направляемых на поддержку предпринимательства (по данным Министерства финансов Свердловской области: в 2008 году – 26.430,9 тыс. рублей, 2009 год – 18.808 тыс. рублей, 2010 год – 10.157,8 тыс. рублей), в 2011 году проведена работа по содействию принятию и финансированию муниципальных программ поддержки предпринимательства. С 2012 года в Свердловской области впервые реализуется полномочие по софинансированию долгосрочных муниципальных целевых программ (42 муниципальных образования, субсидии в объеме 21 млн. рублей), направленных на поддержку и развитие субъектов малого и среднего предпринимательства. Таким образом, размер консолидированного бюджета муниципальных образований и Свердловской области, только по софинансируемым мероприятиям (направленным на информирование, консультирование, обучение предпринимателей; развитие промышленного производства и инноваций, а также



поддержку ремесленничества), в 2012 году составит 42 млн. рублей.

Из бюджетов муниципальных образований в 2011 году на поддержку малого и среднего предпринимательства было выделено 34 894 тыс. рублей (что составило почти 80 процентов от запланированного объема), также дополнительно было привлечено 9 470,0 тыс. рублей средств из внебюджетных источников.

Таким образом, приоритетными направлениями деятельности по развитию малого и среднего предпринимательства в Свердловской области можно определить следующие:

- кредитная и финансовая поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляемая через льготное кредитование, предоставление поручительств, проведение инвестиционных конкурсов предпринимательских проектов и т.п.;

- развитие элементов рыночной инфраструктуры на территории Свердловской области, предусматривающее: дальнейшее расширение сети муниципальных фондов поддержки малого предпринимательства с увеличением количества предоставляемых ими услуг; формирование сети информационно-консультационных центров, в том числе в отдаленных районах области; создание технопарков, производственно-технологических центров и бизнес-инкубаторов, оказывающих комплекс услуг предпринимателям; создание венчурных фондов и других организаций, оказывающих различные формы поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства;

- обучение и переподготовка кадров для малого и среднего предпринимательства, в том числе в сфере высоких технологий и инновационного менеджмента, включая научно-методическое обеспечение предпринимательской деятельности, предусматривающее общедоступные системы обучающих услуг для малого и среднего предпринимательства; внедрение и развитие дистанционного обучения;

- создание благоприятной информационной среды, направленной на обеспечение субъектов малого предпринимательства доступными и качественными информационно-консультационными услугами, расширение их спектра и ускорение предоставления;

- развитие малого и среднего предпринимательства в производственно-инновационной сфере. Использование потенциальных возможностей научно-исследовательских и проектных организаций для развития малых инновационных предприятий, что будет способствовать поддержке наукоемкого производства, инновационному обмену между секторами науки и промышленности, внедрению перспективных разработок, стимулированию структурной реорганизации экономики на наукоемкое, экологически чистое производство, созданию высококвалифицированных рабочих мест;

- содействие развитию деловых контактов субъектов малого предпринимательства с предпринимателями других регионов и иностранными партнерами через участие во всероссийских, международных, региональных и областных выставках-

ярмарках, биржах деловых контактов между представителями российских и иностранных фирм, информационно-деловых семинарах и т.п.

Реализация перечисленных приоритетных направлений позволит ускорить социально-экономическое развитие Свердловской области, обеспечить приемлемый уровень и качество жизни населения, снизить показатели бедности и безработицы, сформировать массовый «средний слой» в обществе.

Тем не менее, субъектам малого и среднего предпринимательства рассчитывать в своей деятельности только на государственную поддержку, особенно финансовую, не возможно. Есть несколько причин, некоторые из которых носят «разрушительный характер», которые может решить только само предприятие. Выделим некоторые из них.

В первую очередь это касается уровня квалификации и профессиональной подготовки кадров малого и среднего бизнеса. Трудовые навыки предпринимателей, в особенности их управленческая квалификация, находятся на довольно низком уровне. Большинство из тех, кто начинает собственное дело, не имеют не только необходимого специального образования (управленческого, юридического, общеэкономического), но даже элементарного представления об основах ведения бизнеса и культуре рыночных отношений.

Особенно остро для малых и средних предприятий стоит проблема квалификационного уровня руководителей среднего звена и специалистов финансово-экономических служб. Обычным явлением является неготовность руководителей и специалистов предприятий самостоятельно разрабатывать и минимально обосновывать хотя бы простейшие бизнес-планы.

Слабым местом большинства малых и средних предприятий, и особенно вновь создаваемых, часто является непродуманность самой идеи, для реализации которой создается предприятие. Как правило, малое предприятие создается под идею, недостаточно просчитанную и продуманную. Практически отсутствуют минимальные исследования рынка сбыта, определение возможных конкурентов, изучение и сравнение аналогичной продукции на рынке.

Изначальное стремление к максимальной самостоятельности часто приводит к волонтаристскому подходу к бизнесу, повышает финансовый риск осуществляемых проектов. В отличие от зарубежных предпринимателей очень редки случаи создания малых предприятий, сориентированных на сотрудничество с крупными производителями на условиях субподряда, франчайзинга и т.п.

Исследования показывают, что основной причиной разорения и гибели предприятия является отсутствие у них эффективной стратегии развития. Так, в Свердловской области в 1999 году более трех четвертей, а в 2011 году немногим меньше малых фирм не имели собственных маркетинговых стратегий и не занимались вопросами изучения потребительского рынка. Последствия такого отношения имеют особо яркое проявление в кризисные момен-

ты, когда каждое предприятие оказывается в сложной ситуации, а процессы, происходящие в обществе и экономике обостряются, сокращаясь во времени. В первую очередь возникают проблемы у тех фирм, которые были нацелены только на получение быстрых, сиюминутных прибылей и не занимались вопросами определения своей дальнейшей судьбы. К ним можно отнести организации, связанные с «виртуальными» деньгами, или действующие в сфере торговли.

Проведенный выше анализ характеристик развитости предпринимательской среды показывает, что предприниматели в своей деятельности, в зависимости от стадии развития предприятия, осуществляли различные варианты своего экономического поведения.

На первой стадии деятельности предприятия работа строилась на основе энтузиазма и интуиции предпринимателя. Для этого этапа, назовем его «вспышка», характерно эйфорическое поведение. Человек или группа лиц находят идею (например, что-то производить, оказывать какие-либо услуги или заниматься торгово-закупочной деятельностью), которая, по их мнению, может быть полезна потребителям. Они начинают обсуждать, как им довести свои мысли до окружающих. В этот момент возникает желание создать свою собственную фирму и начать воплощать идею в жизнь. Если учредители имеют стартовый капитал, знания в области экономики, коммерческие навыки, связи с поставщиками и потребителями, необходимые помещения и т.п., то для них не составит большого труда после регистрации компании начать воплощать свой замысел.

Если же у группы людей или отдельного индивида отсутствуют все или почти все перечисленные выше позиции, то реализация идеи сильно тормозится. Как правило, большинство начинающих предпринимателей не имеют надлежащего стартового капитала, помещений, знаний по бизнес-планированию, общей коммерческой информации и много другого. Исходя из этого, начинающий предприниматель может постараться добыть все необходимое и попытаться все-таки реализовать свою идею, или же закрыть предприятие, понеся при этом ощутимые потери, как в деньгах, так и во времени, а иногда и моральные. На этой стадии больше всего регистрируется и ликвидируется предприятий, что в наибольшей мере характеризует как экономическую активность населения, так и его предпринимательскую беспомощность.

Вторая стадия деятельности предприятия связана с тем, что предприниматели начинают не только доверять себе и своей интуиции, но еще и строить свою работу на основе привлечения экономических знаний. Для этого этапа, назовем его «развитие предприятия», характерна бурная деятельность по воплощению выбранной идеи. Многие фирмы начинают заниматься поиском дополнительных инвестиций и коммерческой информации. Для этого они выясняют, куда можно обратиться и каковы основные требования потенциальных инвесторов, как грамотно подготовить все необходимые документы. Если у предпринимателя есть имущество, которое

он может предложить в виде залога и которое удовлетворяет инвестора, то, как правило, больших проблем с кредитными ресурсами не возникает. На этой стадии предприниматели чаще начинают обращать внимание на торгово-посредническую деятельность. На их взгляд тут все проще, понятнее – оборот денег происходит быстрее, товар доступен многим, масштабная реклама не требуется, количество сотрудников может быть минимальным, основные поставщики известны и т.д. Для организации торговли требуется меньше инвестиций и на более короткие сроки, чем для организации любого производства. На этапе «развития» у предпринимателей могут возникнуть три разнонаправленных варианта действий: если удалось накопить достаточное количество средств, то они стараются продолжить свой бизнес дальше, если же это не получилось, то фирму пытаются продать, а если это не представляется возможным, то ликвидируют ее.

На третьей стадии развития предприятия («мнимая стабилизация»), когда все налаживается, появляются надежные постоянные партнеры, с финансами больших проблем не возникает, процесс реализации отлажен, появляется желание более солидно обосноваться на рынке. Но у предпринимателей еще не появилось ясное видение будущего своего предприятия. Если это индивидуальный предприниматель, то он сам пытается решить возникающие перед ним проблемы. Если же это коллективное предпринимательство, то отсутствие единства мнений о направлении развития фирмы приводит к возникновению деловых конфликтов. Почему это происходит? Начинали работать в новом предприятии несколько человек, постепенно расширяя свой бизнес за счет создания новых направлений деятельности. Руководители-собственники предприятия старались везде поспеть, сами выполняли всю работу, считая, что каждый из них лучше другого компаньона сможет реализовать первоначальную идею и обеспечить процветание фирмы. Но они не выработали единую стратегию развития, а потому результат, как правило, бывает один – конфликтная ситуация между собственниками, наемными руководителями и сотрудниками фирмы.

Требуется переход к четвертой стадии развития предприятия – формированию условий долгосрочного устойчивого существования, что можно сделать на основе разработки стратегического плана. Это определяется тем, что стабилизации как таковой не существует. Вопросы конкуренции выходят на одно из первых мест. Руководители малых и средних фирм должны учитывать, что их основные соперники используют маркетинг в равной с ними, а может и в большей степени. Это означает, что требуется не только совершенствование системного подхода к вопросам маркетинга, но и поиск новых, более действенных путей стратегических и тактических приемов его применения. Необходимо пересмотреть собственные взгляды на предприятие, выработать новые подходы к управлению, используя маркетинговые знания как эффективное средство конкурентной борьбы, перейти к новой более эффективной системе управления.

Компания, не использующая в полной мере потенциал маркетинга и не имеющая собственной стратегии, не сможет долго противостоять своим конкурентам. Ответы на вопросы – «А что дальше?», «Чего мы хотим достичь?» можно получить, если обратиться к целенаправленной стратегии развития, построенной на основе маркетинговой ориентации предприятия, так как больше не осталось понятия «просто клиент», а появилось новое понятие «тот самый клиент».

Наличие у предприятия долгосрочной стратегии предполагает периодическое ее обновление. Однако сроки пересмотра для каждой организации будут различны. Так, для малых предприятий они колеблются от двух до четырех лет, а для средних – от четырех до пяти. В тоже время необходимо в обязательном порядке раз в год осуществлять мониторинг уже существующей стратегии, обращая внимание не только на реализацию намеченных планов, но и на производственную и технологическую базу предприятия, на его оргструктуру, на рыночные тенденции и др. При возникающих изменениях даже по одной из перечисленных позиций в обязательном порядке должна осуществляться коррекция стратегии.

Нет необходимости поддерживать все категории малых и средних предприятий. Наиболее важно в настоящий момент уделять внимание тем организациям, которые занимаются, или решают заняться производственной и инновационной деятельностью, а также создавать условия для развития молодежного предпринимательства. Торговые компании и фирмы, работающие в сфере услуг должны рассчитывать преимущественно на собственные силы, так как эти виды деятельности позволяют осуществлять быстрый оборот денежных средств.

При формировании региональных приоритетов поддержки малого бизнеса важно развивать современные формы кооперации крупного, среднего и мелкого бизнеса, учитывать, какие отрасли являются ведущими в экономике региона, какова структура материального производства, динамика развития, объемы ввоза и вывоза ресурсов и готовой продукции, демография и т.д.

Литература:

1. Библия малого бизнеса. Все, что об этом знают лучшие экономисты, бизнесмены, предприниматели. FORBES рекомендует / Ронда Абрамс. – М.: АСТ, 2011.
2. Брэнсон Р. Обнаженный бизнес. Пер. с англ. М.: Эксмо, 2009.
3. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Основной курс: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1997.
4. Молчанов С.С. Налоги за 14 дней: экспресс-курс. М.: Эксмо, 2011.
5. Развитие городов – петров промышленного региона: геоэкономический подход / [Е.Д. Фролова, Т.С. Орлова, В.В. Бочко и др., под общ. ред. проф. Т.С. Орловой]. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2009.
6. Сонин К.И. Sonin.ru: Уроки экономики. М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2011.
7. Шумпетер Й. Теория экономического развития: (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Пер. с нем. В.С.Автономова и др.; Общ. ред. А.Г.Милейковского; Вступ. ст. А.Г.Милейковского, В.И.Бомкина. – М.: Прогресс, 1982.
8. Хайек Ф.А. Дорога к рабству // Вопросы философии, 1990. №10. С.113-151; №11. С. 123-165; №12. С.103-149.

© Бочко В.В., 2012

## **Инвестиционная привлекательность отраслей и направлений малого и среднего предпринимательства (на примере г. Н. Тагил)**

**Закирова Э.Р. (Россия, Екатеринбург)**

*e-mail: erzakirova@inbox.ru*

На основании анкетирования предпринимателей и информации, обобщенной при проведении круглых столов с представителями малого и среднего предпринимательства города, были оценены конкурентоспособность и инвестиционная привлекательность следующих отраслей:

- гостеприимство и бытовые услуги;
- связь, IT, консалтинг и бизнес-услуги;
- производство потребительских товаров;
- жилищно-коммунальное хозяйство;
- металлообработка;
- здравоохранение, образование;
- строительство;
- оптовая и розничная торговля;
- транспорт и логистика.

Конкурентоспособность оценивалась по таким группам показателей, как рыночные, производственные и кадровые, инвестиционная привлекательность оценивалась по привлекательности отрасли и муниципалитета (места расположения бизнеса). Шкала оценок варьировалась от +3 до -3. При этом низкими показателями считаются попавшие в сегмент от -3 до -1, средними - от -1 до +1, высокими - от +1 до +3.

По результатам исследования получена следующая оценка конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности отраслей на конец 2011 г. (табл. 1).

Оценка конкурентоспособности по приведенным группам факторов показывает, что низкие значения рыночных показателей имеют четыре отрасли из девяти обследованных; производственных показателей - шесть отраслей из девяти обследованных; кадровых - восемь отраслей из девяти обследованных. Низкие значения показателей свидетельствует о небольшом технологическом уровне предприятий и дефиците квалифицированных кадров. Что касается кадрового потенциала малого и среднего предпринимательства, то основными проблемами являются средний инновационный потенциал сотрудников и их квалификация, высокая текучесть кадров, отсутствие системы обучения рабочим профессиям. Такое состояние конкурентоспособности отраслей оказывает негативное влияние на деловую активность малого и среднего предпринимательства, особенно капиталоемких отраслей, таких как металлообработка, жилищно-коммунальное хозяйство, производство потребительских товаров, строительство.

Средние значения показателей конкурентоспособности демонстрируют клиенториентированные отрасли - гостеприимство и бытовые услуги, здравоохранение и образование, транспорт и логистика.

В итоге, почти все отрасли малого и среднего предпринимательства попали в зону низкой конкурентоспособности, что свидетельствует о недоста-

точно квалифицированном менеджменте на предприятиях.

Таблица 1 - Оценка конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности отраслей малого и среднего предпринимательства г. Нижний Тагил, 2011 г.

Оценка конкурентоспособности			
Отрасль	Показатели оценки		
	рыночные	производственные	кадровые
1. Гостеприимство и бытовые услуги	0	0	-1
2. Связь, IT, консалтинг и бизнес - услуги	-1	-1	-1
3. Производство потребительских товаров	-1	-1	-1
4. Жилищно-коммунальное хозяйство	-1	-1	0
5. Металлообработка	-1	-1	-2
6. Здравоохранение, образование	0	0	-1
7. Строительство	0	-1	-1
8. Оптовая и розничная торговля	0	-1	-1
9. Транспорт и логистика	0	0	-1
Оценка инвестиционной привлекательности			
Отрасль	Показатели оценки		
	отраслевые	муниципальные	
1. Гостеприимство и бытовые услуги	0	0	
2. Связь, IT, консалтинг и бизнес - услуги	-1	0	
3. Производство потребительских товаров	0	-1	
4. Жилищно-коммунальное хозяйство	-1	0	
5. Металлообработка	-1	0	
6. Здравоохранение, образование	-1	+1	
7. Строительство	-1	0	
8. Оптовая и розничная торговля	0	-1	
9. Транспорт и логистика	-1	0	

Состояние рыночной инфраструктуры, предпринимательского климата в городе ограничивает развитие малого и среднего предпринимательства в большинстве отраслей. В основном инвестиционную привлекательность г. Нижний Тагил можно оценить как среднюю.

Анализ конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности показал, что всем отраслям требуется поддержка по укреплению конкурентных преимуществ и созданию более благоприятного предпринимательского климата в городе. Негативное влияние на текущие состояние большинства отраслей оказывают следующие факторы: несовершенство технологических процессов, низкая квалификация и текучесть персонала, низкая инновационность предоставляемых товаров и услуг. Таким образом, реализацию мероприятий по стратегическому развитию отраслей можно подразделить на общие и специфические. Реализация мероприятий по стратегическому развитию отраслей малого и среднего предпринимательства на федеральном,

региональном, муниципальном и корпоративном уровнях, а также реализация мер поддержки со стороны муниципалитета позволят скорректировать перспективы малого и среднего предпринимательства, а также повысить их конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность бизнеса.

К общим стратегическим мероприятиям относятся:

- повышение потребительского спроса на продукцию и услуги предприятий отрасли, в том числе за счет выхода на внешние рынки;
- информационное обеспечение о нововведениях в отрасли и сопряженных отраслях;
- организация обучения по необходимым специальностям, как на предприятиях, так и в учебных учреждениях;
- расширение кооперации с другими предприятиями;
- обеспечение прозрачности информации о проводимых в городе конкурсах и тендерах.

Для каждой отраслевой совокупности субъектов малого и среднего предпринимательства предлагается к реализации актуальный набор специфических мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Мероприятия в сфере строительства: повышение эффективности технологических процессов, в том числе за счет технологического перевооружения и применения инновационных технологий; исследование и оптимизация эффективности логистических маршрутов.

Мероприятия в сфере ЖКХ: проведение капитального ремонта и технического перевооружения жилого фонда, а также повышение его энергоэффективности; реализация программ благоустройства территорий (строительство дорог, асфальтирование, озеленение, освещение улиц и придомовых территорий); оборудование и ремонт детских площадок; разработка комплекса мер по взысканию долгов за услуги ЖКХ; реализация программ благоустройства территории.

Мероприятия в сфере производства потребительских товаров: организация новых торговых площадок различных форматов с удобной транспортно-логистической инфраструктурой; повышение эффективности технологических процессов; разработка маркетинговой политики.

Мероприятия в сфере гостеприимства и бытовых услуг: повышение доступности информации для клиентов в области услуг гостеприимства, питания и спорта (создание информационного интернет-портала, содержащего сведения о ближайших культурно-массовых и спортивных мероприятиях); увеличение количества и качества услуг; оснащение предприятий новым, современным оборудованием, повышение производительности труда и оптимизацию затрат.

Мероприятия в сфере металлообработки: расширение кооперации с крупными предприятиями на основе аутсорсинга и кооперации; лоббирование интересов малого и среднего предпринимательства для ограничения величины тарифов естественных монополий и ресурсных организаций, а также при

взаимодействии с надзорными органами; создание базы данных «Потребности в металлоизделиях» крупных потребителей (ИТМК, УВЗ, ПЛАНТА); определение разумных сроков строительства объектов.

Мероприятия в сфере здравоохранения и образования: увеличение доли инновационных технологий в образовании и здравоохранении; развитие партнерских отношений с потенциальными конкурентами; выделение учреждениям субсидий в целях возмещения затрат на арендную плату и ремонт помещений; укрепление материально-технической базы предприятий; организация взаимодействия управления образования города и частных образовательных учреждений.

Мероприятия в сфере торговли: развитие сети небольших семейных магазинов; открытие небольших магазинов шаговой доступности с узкой специализацией; развитие интернет-торговли; вовлечение субъектов малого и среднего предпринимательства в сетевые технологии посредством франчайзинга.

Мероприятия в сфере транспорта и логистики: улучшение транспортной инфраструктуры, в том числе за счет технологического перевооружения; участие в реализации федеральных и областных программ развития транспорта.

В свою очередь, повышение инвестиционной привлекательности отраслей можно улучшить за счет реализации следующих мероприятий:

- повышение навыков взаимодействия с административными, финансовыми и регулирующими органами;
- приобретение техники и оборудования с помощью финансовой поддержки малого и среднего предпринимательства;
- повышение доступности кредитных ресурсов за счет субсидирования части банковских кредитных ставок из муниципальных средств;
- уменьшение ставок по аренде земли, муниципальных помещений, уменьшение налога на землю;
- расширение объектов муниципального имущества, предлагаемого для аренды малого и среднего предпринимательства;
- упрощение выкупа муниципальных помещений под объекты малого и среднего предпринимательства;
- увеличение количества муниципальных заказов совершенствование, расширение механизмов муниципального заказа на продукцию местных производителей, разработка программы о порядке заключения долгосрочных муниципальных контрактов на оказание услуг;
- субсидирование тарифов на энергоносители для малых и средних предприятий.

В табл. 2 приведены параметры возможного изменения оценки конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности отраслей в результате реализации предложенных мероприятий по развитию малого и среднего предпринимательства.

Таблица 2 - Изменение конкурентоспособности и инвестиционной привлекательности отраслей малого и среднего предпринимательства г. Н. Тагил, прогноз 2020 г.

Оценка конкурентоспособности			
Уровни оценки	Отрасль	Исходная ситуация	Прогноз 2020 г.
Рыночные	1. Гостеприимство и бытовые услуги	0	1
	2. Связь, ИТ, консалтинг и бизнес-услуги	-1	0
	3. Производство потребительских товаров	-1	0
	4. Жилищно-коммунальное хозяйство	-1	0
	5. Металлообработка	-1	0
	6. Здравоохранение, образование	0	0
	7. Строительство	0	1
	8. Оптовая и розничная торговля	0	0
	9. Транспорт и логистика	0	1
Производственные	1. Гостеприимство и бытовые услуги	0	1
	2. Связь, ИТ, консалтинг и бизнес-услуги	-1	0
	3. Производство потребительских товаров	-1	1
	4. Жилищно-коммунальное хозяйство	-1	0
	5. Металлообработка	-1	0
	6. Здравоохранение, образование	0	1
	7. Строительство	-1	0
	8. Оптовая и розничная торговля	-1	0
	9. Транспорт и логистика	0	0
Кадровые	1. Гостеприимство и бытовые услуги	-1	0
	2. Связь, ИТ, консалтинг и бизнес-услуги	-1	0
	3. Производство потребительских товаров	-1	0
	4. Жилищно-коммунальное хозяйство	0	0
	5. Металлообработка	-2	-1
	6. Здравоохранение, образование	-1	1
	7. Строительство	-1	0
	8. Оптовая и розничная торговля	-1	0
	9. Транспорт и логистика	-1	0
Оценка инвестиционной привлекательности			
Отраслевые	1. Гостеприимство и бытовые услуги	0	0
	2. Связь, ИТ, консалтинг и бизнес-услуги	-1	0
	3. Производство потребительских товаров	-1	0
	4. Жилищно-коммунальное хозяйство	-1	0
	5. Металлообработка	-1	0
	6. Здравоохранение, образование	-1	0
	7. Строительство	-1	1
	8. Оптовая и розничная торговля	0	0
	9. Транспорт и логистика	-1	0
Муниципальные	1. Гостеприимство и бытовые услуги	0	0
	2. Связь, ИТ, консалтинг и бизнес-услуги	0	0
	3. Производство потребительских товаров	-1	0
	4. Жилищно-коммунальное хозяйство	0	1
	5. Металлообработка	0	1

Оценка конкурентоспособности			
Уровни оценки	Отрасль	Исходная ситуация	Прогноз 2020 г.
	6. Здравоохранение, образование	1	1
	7. Строительство	0	1
	8 Оптовая и розничная торговля	-1	0
	9. Транспорт и логистика	0	1

Расширение мер поддержки со стороны муниципалитета и реализация мероприятий по развитию рыночной инфраструктуры позволит улучшить количественные показатели отраслей производства потребительских товаров, здравоохранения, образования и культуры, а также строительства.

Развитие сопутствующего бизнеса улучшит качественные показатели в сферах гостеприимства, консалтинга и бизнес-услуг, транспорта и логистики.

Положительную динамику прироста значений показателей, характеризующих инвестиционную привлекательность по отраслям ЖКХ, торговли и металлообработки, можно будет получить в результате переоснащения основных фондов, подготовки квалифицированных кадров, а также снижения влияния административных барьеров.

Исследование отраслей г. Нижний Тагил позволило сгруппировать их по уровню инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности:

1. Наиболее привлекательными являются отрасли производства потребительских товаров, строительства, здравоохранения, образования и культуры. Проведение мероприятий по подготовке квалифицированных кадров, привлечение долгосрочных инвестиций для технологического перевооружения позволит расширить масштабы бизнеса и улучшить позиции на рынке.
2. Среднюю деловую активность проявляют отрасли торговли, транспорта и логистики, консалтинга и бизнес-услуг, сфера гостеприимства и бытовых услуг.
3. Низкую инвестиционную привлекательность и среднюю деловую активность показывают отрасли ЖКХ и металлообработки. Повышенная социальная значимость данных отраслей и потребность в реализации капиталоемких проектов по модернизации основных фондов обуславливают необходимость в дополнительных мерах муниципальной поддержки.

Литература:

1. Стратегический анализ/ под. ред. А.А. Нохрина, В.Э. Керимова. М.: Эксмо, 2009.
2. Денежное хозяйство предприятий: учебник для вузов / под ред. А.Ю. Казака, О. Б. Веретенниковой, М. С. Марамыгина, К.В. Росовцева. Екатеринбург: АМБ, 2006.
3. Энциклопедия финансового риск - менеджмента / под. ред. А.А. Любанова, А.В. Чугунова. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.

© Закирова Э.Р., 2012

## Формы, условия и порядок поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства

**Трифанов А.В.** (Россия, Камышлов)  
e-mail: Trifanov-AV@yandex.ru

В последние годы одним из наиболее актуальных направлений экономического роста является развитие малого бизнеса.

Для России, находящейся на начальном этапе развития рыночных отношений, развитие малого бизнеса должно стать основой социальной реструктуризации общества, обеспечивающей подготовку населения и переход всего хозяйства страны к рыночной экономике. Однако процесс становления в различных сферах общественной жизни в России идет пока очень медленно. Несмотря на трудности и неудачи, малый бизнес развивается, набирает темпы роста, решая экономические, социальные, научно-технические проблемы. Эти и другие экономические и социальные функции малого предпринимательства ставят его развитие в разряд важнейших государственных задач, делают его неотъемлемой частью реформирования экономики России.

Малый бизнес в развитых странах в настоящее время является сферой деятельности среднего класса и служит базой для стабильного развития экономики. Поддержка малого бизнеса - необходимая составная часть государственной политики почти любого государства.

Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», помимо прочего, разрабатывался в целях упорядочения государственной (муниципальной) поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. При этом, хотя с момента принятия данного акта прошло несколько лет, отдельные его положения остаются спорными и нуждаются в существенной доработке.

Ст. 16 Федерального закона № 209-ФЗ предусматривает различные виды поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства. Не вызывает сомнений, что предприниматели более всего заинтересованы в финансовой и имущественной помощи со стороны государства, так как главными проблемами остаются отсутствие первоначального капитала, сложности при получении кредитных ресурсов, отсутствие производственных площадей<sup>76</sup>.

Поддержка субъектов малого и среднего предпринимательства осуществляется органами государственной власти Российской Федерации, субъектов РФ и органами местного самоуправления между которыми Законом о малом предпринимательстве распределены полномочия по вопросам развития субъектов малого и среднего предпринимательства. В частности, соответствующими органами разрабатываются и реализуются федеральные, региональные и муниципальные программы развития субъектов малого и среднего предпринимательства, формируется инфраструктура их поддержки, применяются принятые меры поддержки.

<sup>76</sup> Законодательство. 2011. № 6, июнь.

Инфраструктура поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства включает в себя центры и агентства по развитию предпринимательства, государственные и муниципальные фонды поддержки предпринимательства, фонды содействия кредитованию, инновационные центры, торгово-промышленные палаты, консультационные и иные организации. Например, в инфраструктуре малого и среднего предпринимательства важную роль играют Российская ассоциация развития малого предпринимательства, Российское агентство поддержки малого и среднего бизнеса, Российская ассоциация маркетинга, фонды поддержки малого предпринимательства, ряд других организаций.

Основными принципами поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства являются:

заявительный порядок обращения субъектов малого и среднего предпринимательства за оказанием поддержки;

доступность инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства;

равный доступ субъектов малого и среднего предпринимательства к участию в федеральных, региональных и муниципальных программах развития субъектов малого и среднего предпринимательства;

оказание поддержки с соблюдением требований, установленных законодательством о защите конкуренции;

открытость процедур оказания поддержки<sup>77</sup>.

Одновременно Закон о малом предпринимательстве предусматривает виды субъектов малого и среднего предпринимательства, которым поддержка (прежде всего финансовая) не может быть оказана: финансовые организации: кредитные, страховые (за исключением потребительских кооперативов), инвестиционные фонды, профессиональные участники рынка ценных бумаг, ломбарды; высокодоходные организации: организации - участники соглашений о разделе продукции, организации игорного бизнеса, организации, осуществляющие производство и реализацию подакцизных товаров, а также добычу и реализацию полезных ископаемых; государственные и муниципальные унитарные предприятия; нерезиденты Российской Федерации (иностранцы граждане и юридические лица), за исключением случаев, предусмотренных международными договорами Российской Федерации. Данное правило Закона о малом предпринимательстве является допустимым и оправданным исключением из общего правила, предусмотренного ГК РФ о том, что иностранные граждане и лица без гражданства пользуются в Российской Федерации гражданской правоспособностью наравне с российскими гражданами, кроме случаев, установленных законом (ст. 1196). Применительно к гражданской правоспособности иностранных юридических лиц такое исключение из правила непосредственно ГК РФ не предусмотрено, но в силу абз. 4 п. 1 ст. 2 ГК РФ правила, установ-

ленные гражданским законодательством, применяются к отношениям с участием иностранных юридических лиц, если иное не предусмотрено федеральным законом. Закон о малом предпринимательстве исключает возможность поддержки иностранных юридических лиц, поскольку нелогично тратить бюджетные средства на поддержку иностранных производителей. Не оказывается поддержка также коммерческим организациям с иностранными инвестициями, если доля участия иностранных юридических лиц, иностранных граждан в уставном (складочном) капитале указанных юридических лиц превышает 25% (п. 1 ст. 4 Закона о малом предпринимательстве);

организации, не выполняющие условий оказания поддержки, предусмотренных программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства, например организации, не представившие необходимые документы, определенные соответствующими программами развития малого и среднего предпринимательства.

В качестве форм поддержки Закон о малом предпринимательстве называет финансовую, имущественную, информационную, консультационную, а также поддержку в области подготовки кадров, в области инновационного и промышленного производства, в области ремесленной, сельскохозяйственной и внешнеэкономической деятельности (ст. 16). Условия и порядок поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства устанавливаются соответствующими программами развития субъектов малого и среднего предпринимательства. Остановимся подробнее на формах поддержки.

Оказание финансовой поддержки может осуществляться за счет средств бюджетов субъектов РФ, средств местных бюджетов путем предоставления субсидий, бюджетных инвестиций, государственных и муниципальных гарантий по обязательствам субъектов малого и среднего предпринимательства<sup>78</sup>.

Средства федерального бюджета также используются на поддержку субъектов малого и среднего предпринимательства, но они предоставляются бюджетам субъектов РФ в виде субсидий в порядке, утвержденном постановлением Правительства РФ от 22 апреля 2005 г. В утвержденных этим постановлением установлено, что средства федерального бюджета, предназначенные для государственной поддержки малого предпринимательства, предоставляются Минэкономразвития России на конкурсной основе бюджетам субъектов РФ в виде субсидий для финансирования мероприятий, осуществляемых в рамках оказания государственной поддержки малого предпринимательства субъектами РФ, в том числе: на создание и развитие инфраструктуры поддержки субъектов малого предпринимательства (бизнес-инкубаторов); поддержку субъектов малого предпринимательства, производящих и реализующих товары (работы, услуги) на экспорт; развитие системы кредитования субъектов малого предпринимательства.

<sup>77</sup> Малая бухгалтерия. 2010. №3 апрель - май.

<sup>78</sup> Коммерческое предпринимательское право: учебник. 2009. С. 221.



Имущественная поддержка осуществляется в виде передачи во владение и (или) пользование государственного или муниципального имущества, включая земельные участки, здания, сооружения, транспортные средства и т.п., на возмездной основе, безвозмездной основе или на льготных условиях. Указанное имущество должно использоваться по целевому назначению. В противном случае государственные органы и органы местного самоуправления, оказавшие имущественную поддержку, вправе обратиться в суд с требованием к субъекту малого и среднего предпринимательства о прекращении прав владения и (или) пользования соответствующим имуществом.

Например, Указом Президента РФ от 29 июня 1998 г. № 730 «О мерах по устранению административных барьеров при развитии предпринимательства» предусмотрены такие меры поддержки индивидуальных предпринимателей и малых предприятий, производство собственной продукции которых составляет не менее 75% общего объема реализуемых ими товаров и услуг, как предоставление на конкурсной основе преимущественного права на аренду государственного и муниципального имущества, уменьшение арендной платы и платы коммунальных услуг до уровня тарифов, предусмотренных для бюджетных учреждений.

Оказание информационной поддержки осуществляется в виде создания федеральных, региональных и муниципальных информационных систем, включая Интернет, дающих возможность субъектам малого и среднего предпринимательства получить необходимую им информацию, в частности информацию о программах развития малого и среднего предпринимательства, инфраструктуре поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, их количестве, числе замещенных в них рабочих мест, обороте товаров (работ, услуг) и т.п.

Оказание консультационной поддержки может осуществляться в виде создания и обеспечения деятельности организаций, оказывающих консультационные услуги субъектам малого и среднего предпринимательства; компенсации затрат субъектов малого и среднего предпринимательства на оплату консультационных услуг.

Оказание поддержки в области подготовки кадров для сферы малого и среднего бизнеса осуществляется в виде разработки примерных образовательных программ, оказания иной учебно-методической помощи, профессиональной подготовки социально незащищенных групп населения для работы в сфере малого и среднего предпринимательства.

Оказание поддержки в области инноваций и промышленного производства может осуществляться в виде создания технопарков, центров коммерциализации технологий, технико-внедренческих и научно-производственных зон; содействия патентованию изобретений, полезных моделей, промышленных образцов, селекционных достижений; создания акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов.

Так, в целях государственной поддержки развития малого предпринимательства в научно-технической сфере постановлением Правительства РФ от 12 декабря 1995 г. № 1213 «О финансировании Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере» создан выше-названный Фонд. Источниками формирования средств Фонда являются бюджетные ассигнования в размере 1% средств, предусматриваемых ежегодно в федеральном бюджете на финансирование науки, а также иные поступления, например в виде добровольных взносов юридических и физических лиц. Средства Фонда направляются на реализацию соответствующих программ, поощрение конкуренции в научно-технической сфере, оказание финансовой поддержки высокоэффективным наукоемким проектам, разрабатываемым малыми предприятиями.

Оказание поддержки в сфере внешнеэкономической деятельности может осуществляться в виде создания соответствующей инфраструктуры и содействия в продвижении на рынки иностранных государств товаров (работ, услуг), результатов интеллектуальной деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства.

В целях реализации государственной политики в области развития малого и среднего предпринимательства законодательством могут предусматриваться, в частности, следующие меры поддержки (ст. 7 Закона о малом предпринимательстве):

- специальные налоговые режимы, упрощенные правила ведения налогового учета, упрощенные формы налоговых деклараций для малых предприятий.

Например, специальными налоговыми режимами являются упрощенная система налогообложения (УСН - гл. 26.2 НК РФ) и единый налог на вмененный доход (ЕНВД - гл. 26.3 НК РФ). Оба режима предусматривают уплату единого налога, который заменяет налог на прибыль организаций, налог на доходы индивидуальных предпринимателей, НДС (за исключением НДС, подлежащего уплате при ввозе товаров на таможенную территорию Российской Федерации), налог на имущество, единый социальный налог. Исчисление и уплата других налогов и сборов осуществляется плательщиками в соответствии с общим режимом налогообложения.

Переход на УСН вправе осуществить индивидуальные предприниматели независимо от объема выручки, а также организации, годового оборот которых не превышает 20 млн. руб., численность работников не превышает 100 чел., остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов не более 100 млн. руб. Налоговая ставка зависит от выбранного объекта налогообложения. Если налогоплательщик платит налог с дохода, то ставка равна 6%; если с дохода, уменьшенного на величину расходов, то ставка составляет 15%. В течение года налогоплательщики производят квартальные авансовые платежи. Индивидуальные предприниматели по истечении налогового периода представляют налоговые декларации в налоговые органы не позднее 30 апреля следующего года.

ЕНВД вводится в действие законами субъектов РФ, и его уплата является обязательной. Налогоплательщиками ЕНВД являются организации и индивидуальные предприниматели, осуществляющие виды деятельности, предусмотренные ст. 346.26 НК РФ: оказание бытовых услуг, ветеринарных услуг, розничная торговля через небольшие магазины, палатки, лотки. Налогоплательщики, осуществляющие и другие виды деятельности, обязаны вести раздельный налоговый учет. Объектом налогообложения служит вмененный доход налогоплательщика. Ставка ЕНВД составляет 15% вмененного дохода;

- упрощенная система ведения бухгалтерской отчетности для малых предприятий. Например, организации, перешедшие на упрощенную систему налогообложения, и индивидуальные предприниматели освобождены от ведения системного бухгалтерского учета. Они ведут Книгу учета доходов и расходов организаций и индивидуальных предпринимателей, в которой в хронологической последовательности на основе первичных документов позиционным способом отражают все хозяйственные операции за отчетный (налоговый) период;

- льготный порядок расчетов за приватизированное малыми и средними предприятиями государственное и муниципальное имущество. Например, Указом Президента РФ «О мерах по устранению административных барьеров при развитии предпринимательства» предусмотрены такие меры поддержки индивидуальных предпринимателей и малых предприятий, производство собственной продукции которых составляет не менее 75% общего объема реализуемых ими товаров и услуг, как предоставление рассрочки при оплате приватизируемого государственного и муниципального имущества;

- особенности участия малых предприятий в качестве поставщиков (исполнителей, подрядчиков) в целях размещения заказов на поставки товаров (выполнение работ, оказание услуг) для государственных и муниципальных нужд.

Так, Федеральным законом от 21 июля 2005 г. № 94-ФЗ «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» предусмотрены особенности участия субъектов малого предпринимательства в размещении заказа. В частности, в ст. 15 указано, что государственные заказчики, за исключением случаев размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд обороны страны и безопасности государства, обязаны осуществлять размещение заказов у субъектов малого предпринимательства в размере не менее чем 10% и не более чем 20% общего годового объема поставок товаров, выполнения работ, оказания услуг в соответствии с перечнем товаров, работ, услуг, установленным Правительством РФ, путем проведения торгов, запросов котировок, в которых участниками размещения заказа являются такие субъекты, а государственные заказчики в случаях размещения заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для нужд обороны страны и безопасности государства и муниципальные заказ-

чики вправе осуществлять такое размещение заказов. При этом начальная (максимальная) цена контракта (цена лота) при размещении заказа на поставку товара, выполнение работ не должна превышать 3 млн. руб., а при размещении заказа на оказание услуг - 2 млн. руб.;

- меры по обеспечению прав и законных интересов субъектов малого и среднего предпринимательства при осуществлении государственного контроля (надзора). В частности, в Федеральном законе от 8 августа 2001 г. № 134-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)» установлены порядок проведения мероприятий по контролю, осуществляемых органами государственного контроля (надзора); права юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора), меры по защите их прав и законных интересов; обязанности органов государственного контроля (надзора) и их должностных лиц при проведении мероприятий по контролю. Важными являются положения (принципы) о презумпции добросовестности предпринимателей, периодичности и оперативности проведения мероприятий по контролю, учету предшествующих мероприятий по контролю и др.

В то же время остается неясным, на какие государственные органы контроля этот Закон распространяется, если почти все они (налоговые, валютные, бюджетные, банковские, страховые, транспортные, таможенные, лицензионные, иммиграционные, санитарные, метрологические и ряд других), перечень которых приведен в Законе, исключены из сферы действия Закона. На наш взгляд, правильнее было бы придать этому Закону общий характер, распространив его действие на все виды государственного контроля, и прежде всего в части процедуры проведения мероприятий контроля, гарантирующих права предпринимателей, а содержательную часть контроля можно было бы регламентировать в специальных законах, определяющих компетенцию государственных контрольных и надзорных органов, например в Законе о Банке России.

В качестве мер поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства законодательством могут предусматриваться также меры по обеспечению финансовой поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства; меры по развитию инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства; упрощенный порядок составления статистической отчетности для малых и средних предприятий<sup>79</sup>.

В настоящее время формы и условия поддержки малого и среднего предпринимательства постоянно совершенствуются и предприниматели должны обладать правовой компетентностью для того, чтобы эффективно привлекать ее в собственный бизнес.

© Трифанов А.В., 2012

<sup>79</sup> Коммерческое предпринимательское право: учебник. 2009. С. 224.

**Особенности управления  
малыми предприятиями в Украине**  
*Полищук Е.А. (Украина, Симферополь)*  
*e-mail: pea.znu@mail.ru*

Изменениям, происходящим в экономике Украины, необходим поиск новых путей повышения эффективности и развития малого предпринимательства, усовершенствование системы управления предпринимательскими структурами, а также разработка стратегии малого предпринимательства.

Малые предприятия в Украине на протяжении длительного периода времени находятся в центре политического и экономического внимания государственных и местных программ социально-экономического развития; количество работоспособного населения, которое занято в сфере малого предпринимательства ежегодно увеличивается; малые предприятия являются достаточно мобильными, поэтому развитие их на региональном уровне является перспективным.

На 1000 жителей Украины приходится около 4,0 предприятий малого бизнеса, в России – 6,0, в Японии – 50, в США – 75 единиц. В развитых странах на малый бизнес приходится около 60% валовой национальной прибыли, а, например, в США около 50% трудоспособного населения заняты на малых предприятиях, которые производят половину всей продукции. Однако, как свидетельствует мировая практика, наиболее эффективно развиваются те предприятия, которые используют формы и методы управления, основанные на стратегии предпринимательства. Так в США 98% малых предприятий становятся банкротами из-за неэффективного управления (45% – некомпетентность, 9% – отсутствие опыта, 18% – недостаточный управленческий опыт, 20% – узкий профессионализм, 3% – невыполнение профессиональных обязанностей) и только 2% объясняют причины банкротства, которые не связаны с управлением [6].

В Украине управление является также слабым звеном, особенно на малых предприятиях, поэтому формирование и внедрение эффективного управления является одной из основных задач в развитии малого предпринимательства Украины.

Анализ последних исследований и публикаций. Необходимость данного исследования заключается в том, что вопросам управления предприятиями посвящено значительное количество публикаций. В частности, проблемы управления малыми предприятиями рассмотрены в трудах Г. Белоус [1], Н. Гладких [2], С.В. Коробки [3], А. Орлова [4], К. Петренко [5], И. Подерина [6], Г. Чумаченко [7]. Однако вопросы управления такими предприятиями нуждаются в более глубоком изучении, т.к. анализ функционирования малого предпринимательства показывает, что неудачи многих предприятий обусловлены многими причинами, основными из которых являются неудовлетворительное управление коллективом, недостатки в менеджменте.

Цель: изучение особенностей управления малыми предприятиями для обеспечения наиболее эффективной их деятельности.

Малому предприятию присущи следующие особенности: ограниченный круг действий; небольшие размеры в сравнении со всей отраслью; независимое (самостоятельное) управление, собственный капитал и т.д. В малом предпринимательстве достижение результатов во многом зависит от настойчивости предпринимателей, их знаний, профессиональной компетентности, амбициозности, которая помогает эффективно развиваться даже в сложных ситуациях [3,7].

В настоящее время малые предприятия Украины, как и другие виды предприятий (организаций) основное внимание уделяют повышению эффективности производства продукции, предоставлению услуг за счет усовершенствования эффективности техники и технологий. Однако, изучая результаты исследований, можно сделать вывод о том, что эффективность деятельности предприятия в большей степени зависит от человеческого фактора, с его интеллектуальным уровнем и квалифицированным уровнем и способностями [1,2,7].

На практике существует реальная необходимость использования основных моментов развития современного менеджмента. Так как именно это дает возможность оптимально разработать структуру организации, оптимизировать процессы управления, усилить управленческое влияние на результативность деятельности отечественных предприятий.

Предприятия, в том числе и малые, проходят три основные фазы:

- 1) фаза открытия предприятия и начала деятельности;
- 2) фаза закрепления предприятия в рыночной и конкурентной среде;
- 3) фаза расширения и развития предприятия.

Каждой из перечисленных фаз свойственны собственные управленческие процессы, которые для малых предприятий Украины имеют определенные особенности, связанные с небольшим масштабом деятельности и обусловленные несовершенством организационной структуры и отсутствием четкого разделения труда.

При рассмотрении управления такого предприятия необходимо иметь в виду гибкость, объединение прав, обязанностей и ответственности руководителя с функциями управления. В большинстве случаев это обусловлено желанием руководителя минимизировать уровень риска, поэтому он чаще всего самостоятельно выполняет большинство функций (осуществление бухгалтерского учета и анализа коммерческой деятельности; занимается вопросами поставок и сбыта, ценами, рекламой и т.д.), но отказ от делегирования полномочий (или их значительной части) влечет за собой дефицит времени, которое затрачивается на управленческую деятельность и негативно отражается на результатах работы предприятия. Так как руководителю необходимо заниматься не только оперативной работой, но и стратегической деятельностью предприятия.

Управленческую работу на малых предприятиях Украины можно свести к определенным начальным процессам:  
– постановке задачи;

- планированию и прогнозированию;
- координации и принятию решений;
- маркетингу;
- мотивации;
- контролю за выполнением поставленных задач.

Все это поможет руководителю эффективно координировать свои дальнейшие действия по управлению предприятием.

На малом предприятии как альтернатива планирования используется часто «предпринимательское чутье» [5]. Решения, которые опираются на интуицию, могут полностью отвечать хозяйственным интересам предприятия, но вероятность принятия верного решения с помощью нерациональных процедур намного ниже, чем при рационально обоснованной деятельности. Поэтому интуицию можно рассматривать как дополнение к планированию, но не как полноценную альтернативу.

На малых предприятиях Украины в большинстве случаев отсутствует плановый отдел, функции планирования в таком случае выполняет руководитель, поэтому часто планы документально не отображаются. В результате о размере плановых показателей персонал может только догадываться и это приводит к негативным последствиям:

– во-первых, для достижения успеха каждый работник предприятия должен иметь четкое воображение об основных целях и задачах предприятия и о своем личном вкладе в их реализацию;

– во-вторых, руководитель не имеет возможности эффективно выполнять другие функции управления [1,4].

Для повышения результативности управления малых предприятий в Украине целесообразно использовать методы стратегического управления с учетом особенностей отраслей, в которых они осуществляют свою деятельность.

Системе управления малых предприятий в Украине характерны гибкая организационная структура, временное закрепление задач и работ за исполнителями, преимущество горизонтальных связей, минимальное использование формальных правил и процедур, готовность к изменениям, групповая динамика, самоконтроль и контроль со стороны коллег.

Одной из основных особенностей малых предприятий является отсутствие регламентации инициативы, внимание уделяется неформальному общению, интенсивность которого высока, и которая, по своей сущности, становится системой жесткого контроля.

Для малого предпринимательства Украины создание рациональной структуры управления является сложной задачей, т.к. управление должно осу-

ществляться с учетом организационных, экономических, психологических и социальных факторов. Соблюдение норм управления приводит к повышению эффективности производства. Оптимальная норма дает возможность понять границу закрепления работников или структурных подразделений за руководителем, деятельность которых он может эффективно направлять и контролировать согласно организационно-техническим условиям труда.

Для эффективного управления малыми предприятиями в Украине целесообразно учитывать тот факт, что способность к самосохранению, адаптации к внешним изменениям позволяет осуществлять им свою деятельность достаточно длительный период времени, не боясь «морального изнашивания», потерь работоспособности и банкротства. Каждому такому предприятию необходимо постоянно модернизироваться по отношению к требованиям рынка не только с помощью производства конкурентоспособных товаров (услуг), но и путем усовершенствования управления.

Поскольку малые предприятия Украины остро воспринимают влияние внешней среды, важнейшим элементом управления должна стать особая стратегия противодействия негативному влиянию, которая предусматривает: корректировку целей, внесение исправлений в систему критериев эффективности функционирования, обоснование и выбор нововведений.

Это будет способствовать постоянному совершенствованию организационной структуры, повышению квалификации персонала и снижению степени централизации.

Литература:

1. Белоус Г. Развитие малого предпринимательства в Украине / Г. Белоус // Экономика Украины. – 2000. – № 2. – С. 35-41.
2. Гладких Н. Использование системы контроллинга для рационализации процесса управления на малых и средних предприятиях / Н. Гладких // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2000. – № 15. – Ч.5. – С. 293-297.
3. Коробка С. Особливості управління малим підприємством в аграрному секторі економіки / С. Коробка // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №2. – С. 220-224.
4. Орлов А. Введение в малый бизнес / А. Орлов. – М.: Институт инвестиций и предпринимательства, 2001. – 196 с.
5. Петренко К. Основы управления малым предпринимательством / К. Петренко // Актуальные проблемы экономики. – 2009. – №6(96). – С. 131-135.
6. Подерин И. Методологические основы и направления экономической эффективности промышленного предприятия до современного уровня: [монография] / И. Подерин. – Днепропетровск: ДГФА, 2005. – 272 с.
7. Чумаченко Г. Усеченные структуры управления на предприятиях малого бизнеса // Бизнес-информ. – 1999. – № 11. – С. 132-149.

© Полищук Е.А., 2012

## Количественные и качественные методы исследования систем менеджмента организаций

### Экономические методы повышения эффективности управления фирмой

Толстых О.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: amada\_15@rambler.ru

В настоящее время весьма актуальны вопросы эффективного управления фирмой. Каждый руководитель, исходя из практической деятельности и опираясь на теоретические подходы, выбирает методы, с помощью которых можно эффективно управлять.

Прежде всего, необходимо несколько слов сказать о понятиях. Нужно различать «эффект» и «эффективность». *Эффект* - это абсолютный показатель какого-либо результата действия или деятельности. Он может быть как положительным, так и отрицательным. Положительный экономический эффект — это экономия, отрицательный — убыток. Эффект (или конечный результат) хозяйственной деятельности характеризуется разными стоимостными и натуральными показателями, например, объемом производства продукции, прибылью, экономией по отдельным элементам затрат, общей экономией от снижения себестоимости<sup>80</sup>.

*Эффективность* - это относительный показатель результативности и может быть только положительной величиной. Расчет экономической эффективности рекомендуется производить путем сравнения затрат с экономическим эффектом как денежным выражением результата.

Общая эффективность управления фирмой зависит от эффективности управления отдельными функциональными подсистемами (маркетингом, человеческими и финансовыми ресурсами, производством, логистикой и другими), а также в значительной степени зависит от того, как сбалансировано управление всеми подсистемами на уровне общего управления, т.е. на уровне генерального менеджмента<sup>81</sup>. Как указывает автор, эффективное управление складывается из *объективно-логического управления*, включающего способность предвидеть, прогнозировать, анализировать, планировать, организовывать, приказывать, ставить задачи и контролировать, а так же *социально-психологического управления*, включающего способность мотивировать, обучать, развивать, наставлять, проявлять заботу, осуществлять поддержку.

Кроме того, эффективность управления в целом зависит от эффективности стратегического и оперативного управления.

Прежде чем говорить о повышении эффективности управления, необходимо оценить эту эффективность. Для этого нужно изучить различные параметры, которых достаточно много. Они практи-

чески не меняются, однако значимость их для различных фирм отличается.

Вообще эффективность можно исследовать с различных позиций, таких как формирование затрат, реализация инвестиционных проектов, планирования объемов прибыли и производства и т.д. Результаты анализа являются источником информации для менеджеров предприятия для принятия управленческих решений по повышению эффективности управления фирмой. В целом оценка деятельности предприятия должна учитывать результаты и затраты производства.

Если говорить о *системе показателей эффективности* в целом, то это, прежде всего,

- 1) показатели эффективности использования основных производственных фондов, оборотных средств, капитальных вложений;
- 2) показатели эффективности трудовых ресурсов;
- 3) показатели эффективности использования материальных ресурсов и др.

Предложенная система показателей эффективности может дополняться другими. Все зависит от вида предприятия, его целей, степени детализации и глубины анализа. Например, предприятие, которое производит товары и услуги, безусловно, будет контролировать эффективность своей производственной деятельности, т.к. это является материальной основой бизнеса и главным инструментом устойчивого финансового состояния и конкурентоспособности. Это осуществляется в рамках управленческого учета и является коммерческой тайной.

Необходимо отметить, что кроме экономических показателей эффективности, существуют еще и показатели социальной эффективности, без оценки которых в современной экономике картина получается неполной.

Нужно сказать, что очень важно качество показателей эффективности, которое определяется двумя главными факторами: теоретической обоснованностью и фактической базой. Именно поэтому система показателей эффективности управления фирмой должна опираться на теоретические подходы к анализу показателей эффективности, а так же соответствовать реальным данным, отражающим цели фирмы, положение на рынке и т.д.

В настоящее время *эффективность управления фирмой* определяется ролью управления в успешности фирмы в целом на рынке. Именно поэтому так велик перечень показателей эффективности управления.

В целом, оценка эффективности управления фирмой основывается на:

- 1) критериях эффективности управления;
- 2) обобщающих показателях эффективности управления;
- 3) показателях эффективности затрат на управление;
- 4) частных показателях эффективности управления;
- 5) соотношении управленческих и производственных ресурсов.

<sup>80</sup> Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие. 2-е изд., допол. — М.: ИНФРА-М. 2009. — С. 171.

<sup>81</sup> Бондаренко И.В. Эффективность управления предприятием (организацией) // <http://www.progressive-management.com.ua/vs9>

Оценка эффективности управления фирмой, в конечном счете, нужна для принятия управленческого решения о повышении этой эффективности. И вот здесь наука предлагает использование определенных экономических методов<sup>82</sup>.

Во-первых, для повышения эффективности управленческой деятельности применяют *коммерческий расчет*, конечной целью которого является определение совокупности управленческих действий для получения фирмой устойчивой прибыли при реализации конкретной хозяйственной деятельности.

При коммерческом расчете используются такие экономические рычаги и инструменты, как ценообразование, издержки производства, финансирование и кредитование, что способствует достижению конечной цели коммерческого расчета.

Коммерческий расчет направлен на соизмерение затрат и результатов деятельности предприятия для обеспечения экономической целесообразности конкретной деятельности фирмы и фирмы в целом. Коммерческий расчет объединяет в себе функции управления и экономические рычаги. Необходимо опираться на стратегическое планирование фирмы использовать инструменты его реализации, прежде всего, в области ценообразования и оптимизации издержек производства. Это необходимо для обеспечения конкурентных преимуществ на рынке и, как следствие, получение устойчивой прибыли. Кроме того, нужно создать условия устойчивого финансирования производственной деятельности и развития фирмы. На реализацию принципов коммерческого расчета оказывают влияние степень и масштабы экономических связей между предприятиями, вид деятельности предприятия, характер выпускаемой продукции, т.е. реализация методов коммерческого расчета зависит от конкретных условий.

Во-вторых, это *внутрифирменный расчет*, который направлен на достижение цели коммерческого расчета и содержит его элементы. Он отличается от коммерческого расчета тем, что осуществляется в рамках собственности организации, а коммерческий - между различными собственниками, но это единая система хозяйственного расчета. Имеются различия в ценах. При коммерческом расчете в ценах отражаются существующие товарно-денежные отношения, при внутрифирменном - предполагается установление внутренних цен организации. Внутрифирменный расчет реализуется на промышленных предприятиях, имеющих децентрализованную структуру управления и разные хозяйственные отношения между подразделениями (выступающими в качестве центров прибыли).

От степени оперативной самостоятельности зависит финансово-экономическое положение подразделения. В рамках предоставленных прав руководитель подразделения принимает самостоятельные оперативные решения и выбирает средства достижения поставленной цели. За те результаты деятельности подразделения, которые непосредственно

зависят от принимаемых им решений, руководитель несет материальную и административную ответственность. При этом руководитель подразделения действует в рамках единой экономической политики организации в целом. При внутрифирменном расчете, как правило, договоры на поставку товаров не заключаются. Отношения между предприятиями и подразделениями складываются на основе календарных планов поставок и взаимных обязательств по количеству и качеству поставляемых товаров, срокам поставок и ценам. Предприятия и подразделения наделены основными и оборотными средствами. Перед организацией (фирмой) отчитываются по показателям рентабельности, прибыли и доли на рынке. Для расчетов в бухгалтерии организации (фирмы) открывается расчетный счет каждого такого подразделения. Все расчеты проводятся через центральную бухгалтерию.

Коммерческий и внутрифирменный расчет являются единой системой расчетов. Это вытекает из общих целей и задач, которые стоят перед фирмой и ее подразделениями. Отличительной особенностью внутрифирменного расчета является то, что он осуществляется в границах единой собственности компании, между тем как коммерческий расчет - это метод хозяйствования, предполагающий ведение расчетов и отношений между различными собственниками.

В-третьих, это *ценовая политика и механизмы ценообразования*, которые планируются на долгосрочную перспективу. В связи с этим ценовая политика должна предполагать краткосрочную и долгосрочную рентабельность как предприятия в целом, так и продукции, выпускаемой фирмой. В деловом мире пользуются двумя видами цен: публикуемыми и расчетными. Публикуемые - это твердые фиксированные цены. К ним относятся прейскурантные и справочные цены, цены биржевых котировок, цены фактических сделок крупных фирм на мировом рынке. Цены производителей сложного промышленного оборудования и нестандартной продукции - это расчетные цены (договорные).

Существуют различные методы установления цен и определения структуры цены. Широко известен метод, который называется «целевым» ценообразованием по принципу «полезных издержек». По этому методу цена складывается из издержек производства и целевой нормы прибыли. Структура цены является своего рода зеркалом деятельности организации.

Ценообразование во внутрифирменном расчете имеет свои особенности. Главная заключается в том, что внутрифирменный товарооборот не является товарным обменом. На цены здесь не оказывают влияние рыночный спрос и предложение. Трансфертные цены являются выразителями хозяйственной политики фирмы и носят расчетный характер. Кроме того, трансфертные цены используются при планировании и реализации функции контроля.

В-четвертых, *механизмы и методы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом*. Вопросам качества сегодня уделяется большое внимание, т.к.

<sup>82</sup> Данилец А. Экономические методы управления // [http://stihiya.org/print\\_19239.html](http://stihiya.org/print_19239.html)

оно является одним из важных факторов неценовой конкуренции. В условиях монополистической конкуренции, где каждая конкретная фирма обладает незначительной рыночной властью, а, следовательно, не может «играть» ценами, значение качества как конкурентного преимущества резко возрастает. Под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих успех этого товара и его производителя на рынке.

Конкурентоспособность конкретного товара определяется сравнительной оценкой его характеристик по отношению к товарам конкурентов. Организационно-коммерческие показатели определяют конкурентоспособность товара в зависимости от характера и качества исследований рынка, степени эффективности работы по продвижению товара, стимулирования продаж, рекламной деятельности, целевой стратегии предприятия-изготовителя, результативности функционирования сбытовой сети и каналов товародвижения. Они также свидетельствуют о качестве коммерческой работы и включают в себя рациональность торгового контракта, форм и методов поставки, условий и форм платежа, технического обслуживания. Другими словами, данные показатели определяют эффективность маркетинговой и коммерческой деятельности предприятия.

Подводя итог, необходимо еще раз отметить значительную роль экономических методов, позволяющих повысить эффективность управления фирмой.

© Толстых О.А., 2012

### **Экономический анализ в исследовании систем менеджмента**

**Ефременко Е.В.** (Украина, Луганск)

*e-mail: efre-elen@mail.ru*

Экономический анализ является одновременно необходимым элементом управления и методом исследования систем менеджмента. Прикладной экономический анализ применяют разные специалисты – бухгалтеры, экономисты, аудиторы, ревизоры, финансовые менеджеры – те, кто принимает участие в подготовке и обосновании управленческих решений на предприятиях, проверяет достоверность финансовых отчетов, занимается оценкой бизнес-планов, консультирует частных инвесторов.

Несмотря на то, что экономический анализ сам выступает определенным методом исследования, он имеет и определенные методы в своем составе. Методы экономического анализа существенным образом обновились за последние несколько лет, стали более унифицированными для применения в исследованиях различных систем. Особую роль в этом сыграли мировые экономические кризисы, которые заставили экономистов и менеджеров в разных странах выискивать адекватные методы анализа, необходимые для подготовки обоснованных инвестиционных и хозяйственных управленческих решений, методы, которые основываются на современных достижениях экономической теории и множества смежных наук. Кроме того, это связано с

быстрым распространением информационных технологий и компьютерной техники. Эти средства сделали широкодоступными экономическую информацию и сложные методы анализа, которые раньше могли использовать только отдельные научные организации и ученые. Компьютеры позволили автоматизировать и сделать общедоступным применение современных количественных методов анализа, статистических методов, методов оценки рисков.

Анализ (от греч. – analysis) означает разложение изучаемого объекта на составные части, элементы. Анализ как содержание и форма человеческого мышления комплексно изучается многими науками. Экономический анализ, как и другие науки, возник из практических потребностей людей. Предпосылками его возникновения стали: развитие производительных сил, производственных отношений и развитие науки как отрасли человеческой жизнедеятельности (в особенности таких наук, как политическая экономия, статистика, бухгалтерский учет и менеджмент).

Аналитико-синтетическая деятельность человеческого мозга сформировалась тогда, когда возник *Homo Sapiens*. Со временем, наблюдая за процессами производства и обмена, явлениями социально-экономического устройства общества, человек пришел к выводу о том, что все происходящие в обществе процессы подчинены законам экономического развития. Изучением и описанием этих законов занялась политическая экономия. История политической экономии уходит в древние и средние века (Платон, Аристотель, Д. Рикардо, А.Смит и др. ученые), а в ее недрах возник и экономический анализ. Некоторые ученые связывают возникновение экономического анализа с развитием бухгалтерского учета и статистики.

Появление государственного аппарата повлекло за собой образование целого ряда институтов, присущих государственному устройству (армия, налоги, пошлины, денежное обращение, государственные доходы, расходы и т.д.). Это обусловило появление бухгалтерии. Необходимость сбора и обработки данных об экономическом и социальном развитии стран привела к развитию статистики. Рост общественного производства в период становления капитализма послужил стимулом для развития учета. Что в основном использовалось для выполнения функций управления.

К началу 90-х годов XIX века, когда капитализм в Российской империи вступил в фазу империализма, статистика и бухгалтерский учет получили значительное развитие. К этому же времени относится процесс укрупнения предприятий, ужесточения коммерческой тайны, усложнения балансов предприятий. В создавшихся условиях ни статистика, ни бухгалтерский учет, ни какая-либо другая наука не могли дать ответы на вопросы, связанные с эффективным управлением производством. Необходимость повседневного контроля за работой предприятия, изучения всех сторон его деятельности, организации эффективной работы в условиях конкуренции вызвала к жизни новую область знаний – экономический анализ.



Изменение функциональной роли экономического анализа можно рассматривать во многих аспектах. Прежде всего, следует дать оценку необходимости выделения в самостоятельную функцию управления. Судя по форме функционального обеспечения менеджмента, в странах рыночной экономики такого выделения экономического анализа нет, поскольку система аналитических оценок является функцией учета. Однако исходя из оценки содержания всех обеспечительных систем менеджмента, особенно учета высокого методологического уровня (advanced accounting), аналитические исследования имеют значительный удельный вес в реализации этих функций. Поэтому речь не может идти о сворачивании, сужении области, уменьшение функциональной роли экономического анализа, а лишь об изменении его целевой ориентации. Рост функциональной роли экономического анализа касается, главным образом, таких сфер исследования, как анализ, анализ эффективности управления финансовыми ресурсами и анализ обоснованности и действенности механизма реализации управленческих решений.

Под экономическим анализом систем менеджмента понимают комплексное изучение функционирования этих систем с целью объективной оценки достигнутых результатов и выявления путей дальнейшего их усовершенствования.

Содержание и задачи экономического анализа зависят от социально-экономического устройства общества, в котором функционирует предприятие. В условиях командно-административной экономики главной задачей экономического анализа была оценка выполнения предприятием централизованно утверждаемых плановых заданий. В рыночной экономике задачи экономического анализа изменяются в соответствии с теми изменениями, которые происходят в экономике страны. На современном этапе основными задачами экономического анализа являются:

объективная оценка эффективности использования материальных и нематериальных активов, трудовых и финансовых ресурсов как в целом по предприятию, так и по его отдельным структурным подразделениям. Оценка достигнутых результатов деятельности предприятия должна осуществляться с точки зрения их соизмеримости с вложенным капиталом и текущими расходами, связанными с осуществлением деятельности предприятия;

выявление влияния факторов на показатели деятельности предприятия, изучение взаимосвязей между управленческими решениями, которые принимаются в ходе финансово-хозяйственной деятельности и достигнутыми результатами;

определение резервов повышения эффективности функционирования предприятия, разработка конкретных мероприятий по их использованию;

прогнозирование показателей финансово-хозяйственной деятельности на перспективу.

Вместе с тем, экономический анализ внедрился и в комплекс методических приемов исследования систем менеджмента, что позволяет выделить соответствующую задачу экономического ана-

лиза, у том числе касательно анализа внешних и внутренних условий формирования систем менеджмента. С помощью количественных и качественных показателей на основе экономического факторного анализа за предшествующий период выясняется, действие каких положительных факторов можно закрепить и усилить, а отрицательных – устранить.

Литература:

1. Житная И.П., Таций И.В., Житный П.Е. Теория экономического анализа. – Луганск: ВНУ им. В.Далы, 2004. – 382с.
2. Мухин В.И. Исследование систем управления. – М.: Экзамен, 2003. – 384с.

© Ефременко Е.В., 2012

## **Анализ инвестиционной деятельности предприятия**

**Житная И.П., Аленкина А.В.**

*(Украина, Луганск)*

В современных условиях деятельности предприятия она может характеризоваться формам и объемам инвестиций. Вопросы анализа инвестиционной деятельности играют важную роль в оценке эффективности функционирования предприятия и управления ним. Задача инвестиционного анализа могут изменяться в зависимости от инвестиционных целей предприятия и этапа развития его инвестиционной деятельности. При проведении этого анализа учитываются как экономические факторы, так и неэкономические (социальные, политические, экологические).

Анализ последних исследований и публикаций показывает, что вопросу анализа инвестиционной деятельности посвящено значительное количество работ отечественных и зарубежных ученых, среди которых: Болдуев М., Ефременко Е., Лагун М., Липчанская О., Любушин Н., Тарасенко Н. и другие. Однако существование различных методик анализа инвестиционной деятельности, сложность самого процесса инвестирования и современное состояние экономики обуславливают дальнейшее исследование этого вопроса.

Инвестиционная деятельность предприятия сопровождается различными результатами (эффектами). Исходя из того, что инвестиции – это все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых в объекты предпринимательской и других видов деятельности, в результате которой достигается полезный инвестиционный эффект (экономического, социального, экологического характера), рассмотрим само понятие эффекта как основной цели инвестиционной деятельности. Понятие эффект следует отличать от понятия эффективность, несмотря на близость их значений. Эффект показывает, какой результат получает предприятие в результате реализации мероприятий, направленных на совершенствование производства и других видов деятельности предприятия. Размер экономического эффекта не выражает степень экономической эффективности реализации любого технического или организационного мероприятия. Экономическая эффективность характеризуется соотношением экономического эффекта, который осуществлен в течение определенного периода, и инвестиций, обуслов-

ленные осуществлением определенных мероприятий [1].

Экономический эффект – это разница между результатами деятельности и затратами, понесенные на их получения и использования. Когда результат деятельности предприятия является не только экономические, но и более широкие социально-экономические последствия, говорится о социально-экономический эффект. Если результаты деятельности превышают расходы, то получается положительный экономический эффект, в противном случае – негативный. В свою очередь, социальный эффект – это достигнутый результат от деятельности предприятия в социальной сфере, а экологический эффект – это достигнутый результат от деятельности предприятия в сфере охраны природы и рационального природопользования. Последние два вида эффектов интересуют субъектов хозяйствования с точки зрения возможностей реализации выбранной инвестиционной стратегии, формирования положительного образа предприятия в сознании общества и выполнения действующих норм законодательства.

Для выявления эффектов от инвестиционной деятельности необходимо определить объективные взаимосвязи между эффектами и выделить критерии и показатели, с помощью которых могут быть оценены результаты инвестиционной деятельности.

Эффекты от инвестиционной деятельности взаимосвязаны и взаимозависимы между собой. В своей совокупности экологический, социальный и экономический эффекты составляют инвестиционный эффект. При этом, если в результате реализации инвестиционных проектов будет достигнуто только экономический эффект в виде прибыли, это не значит что инвестиционного эффекта не достигнуто. В данном раз инвестиционный эффект может считаться полностью достигнутым, если целью инвестиционной деятельности было получение только прибыли.

Приведена иерархия эффектов присуща всем предприятиям, которые созданы с целью получения прибыли и увеличения собственного капитала. Некоммерческим организациям она не свойственна в связи с тем, что они осуществляют инвестиционную деятельность, в первую очередь, для достижения социального эффекта. То есть, любое предприятие в первую очередь будет пытаться получить экономический эффект от своей деятельности, а достижения социального и экологического эффекта будет иметь вторичную роль.

В анализе инвестиционной деятельности необходимо учитывать финансовые аспекты реализации этих инвестиций, таких как их объем, структура, стоимость, сроки погашения обязательств, уровень инфляции, тенденции в целом по отрасли и т.д. Все эти факторы влияют на результативность и уровень рискованности инвестиций [2, 3].

Таким образом, анализ инвестиционной деятельности предприятия следует проводить по следующим направлениям:

оценка и анализ экономического эффекта инвестиционной деятельности предприятия;

оценка и анализ социального эффекта инвестиционной деятельности предприятия;

оценка и анализ экологического эффекта инвестиционной деятельности предприятия.

Каждый из видов эффектов имеет свои особенности их формы выражения, то есть они могут иметь денежное, количественное или качественное выражение. При чем, социальный и экологический эффекты, как правило, имеют качественное описание, который не всегда можно оценить в стоимостном выражении. Поэтому, инвестиционный эффект, который включает в себя все виды эффектов инвестиционной деятельности предприятия характеризуется, как количественными, так и качественными показателями.

Экономический эффект инвестиционной деятельности определяется прибылью от реализации продукции, производство которой инвестированы средства; внедрение нового технологического процесса; сокращение производственных и других расходов; улучшение использования производственных мощностей; внедрение полезных моделей, промышленных связей, изобретений и т.д.; рост производительности труда; рост фондоотдачи основных средств; рост материалоотдачи; ускорение оборачиваемости производственных запасов, дебиторской задолженности, денежных средств и т.п.; высвобождение ресурсов на предприятии; участия в капитале других предприятий; участия в осуществлении совместной деятельности; сделок, связанных с инвестиционной недвижимостью; других видов инвестиционной деятельности.

Определение социального эффекта от инвестиций более сложный процесс, который осложняется невозможностью точно предоставить денежное выражение этого эффекта для сопоставимости с экономическим. Некоторые проявления социального эффекта трудно или вообще невозможно оценить, и тогда их принимают во внимание как дополнительные показатели эффективности отраслей национальной экономики и учитывают при принятии решений о приоритетности проекта и его государственную поддержку. На компоненты социального эффекта, имеющие стоимостную оценку, учитывают при расчете экономического эффекта.

Результатами инвестиционной деятельности в социальной сфере могут стать: качественно новый уровень жизни и труда населения; стимулирование оздоровительных, спортивно-культурных мероприятий; достижение высокого уровня социальной направленности деятельности предприятия; преодоление научно-технического отставания производства от конкурентов, и страны в целом; реализация развитых социальных гарантий, которые гарантируются законодательством

Соответственно, социальный эффект инвестиционной деятельности оценивается улучшением условий труда рабочих, увеличением количества рабочих мест, где реализуются инвестиции, увеличением доходов персонала предприятия, изменениями в структуре производственного персонала и его квалификации, изменениями в состоянии здоровья работников предприятия, изменениями продол-

жительности рабочего времени и времени отдыха населения, увеличением уровня автоматизации на вредных для здоровья участках труда и т.д.

Как правило, для определения и оценки социального эффекта используют экспертный метод. Экспертиза ожидаемых и полученных социальных последствий инвестиций может быть организована в следующих формах: индивидуальная или коллективная экспертиза квалифицированными специалистами различных подразделений предприятия; социологические опросы работников и населения и личные наблюдения руководства.

Социальный эффект тесно связан с экологическим, который характеризует влияние инвестиционной деятельности предприятия на окружающую среду. Создание сложных технологических систем приводит к значительному увеличению техногенной нагрузки не только на человека, но и на природу в целом. Особую актуальность в экологической оценке инвестиций приобретает экологическая безопасность. Поэтому, предприятию необходимо соблюдать, иногда повышать уровень требований к качеству проектирования, создания, эксплуатации сложных технических систем, их надежности, изготовление экологически безопасной продукции, создание технических средств, что автоматически препятствуют недостаткам в уровне организации труда, техники и технологии, что предотвращает аварий и ликвидирует их последствия, озеленение помещений и прилегающих территорий предприятия.

Анализ инвестиционной деятельности в части оценки экологического эффекта от инвестиций заключается в определении увеличения количества защитных и очистительных мероприятий, уменьшения загрязнения атмосферы, земли, воды вредными компонентами, уменьшения количества вредных отходов производства и эффективная их ликвидация, повышения эргономичности производства, что предполагает снижение уровня шума, вибрации, электромагнитного поля и т.п., увеличение экологичности выпускаемой продукции, снижение сумм штрафов за нарушение экологического законодательства, увеличение количества зеленых насаждений и т.д. [2, 3].

Таким образом, анализ инвестиционного эффекта представляет собой сложную методическую проблему. Объясняется это сложностью самой категории, а также тем, что именно инвестирования является сложной многофакторной процессом, на который влияет много условий и причин.

Предприятия самостоятельно выбирают методы анализа их деятельности. Не всегда при анализе своей деятельности они уделяют должное внимание анализу инвестиционной деятельности. Однако для привлечения инвестиций и для осуществления инвестиций необходимо иметь информацию о предыдущий опыт инвестирования, а если его не было, то заранее обеспечить накопление необходимой для анализа инвестиционной деятельности информации.

Результаты анализа экономического эффекта не распространяются, используются, как правило, для принятия эффективных управленческих решений. Результаты анализа относительно социального

и экологического эффекта можно популяризировать среди населения с целью повышения престижа работы на этом предприятии, формирование дополнительной доверия у населения к товаропроизводителю и обеспечения конкурентоспособности предприятия.

#### Литература:

1. Большой экономический словарь: 22000 терминов / А. Н. Азрилян (ред.). – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Институт новой экономики, 1999. – 1245с.
2. Єфременко О.В. Аналіз інвестиційної діяльності підприємств // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Випуск 245: В 5 т. – Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – С. 804–808.
3. Илышев А.М., Илышева Н.Н., Воропанова И.Н. Учет и анализ инновационной и инвестиционной деятельности: учебн. Пособ. для студентов высш. уч. заведений. – Москва: Кнорус, 2005. – 231с.

© Житная И.П., 2012

© Аленкина А.В., 2012

### Оценивание функционирования предприятия

*Ковалев А.И. (Украина, Хмельницкий)*  
*e-mail: sintyck@mail.ru*

В соответствии со стандартами ISO серии 9000 функционирование процессов оценивается по трем направлениям: результативность, эффективность, устойчивый успех. Показатели результативности указывают, насколько результаты процессов соответствуют нуждам и ожиданиям потребителей. Результативность важна, в первую очередь для потребителя. Эффективность отражает, насколько минимизированы ресурсы и устранены потери при достижении необходимого результата. Эффективность, в первую очередь, нужна для обеспечения необходимой прибыльности [1]. Устойчивый успех – результат способности предприятия достигать целей и поддерживать такое состояние в течение длительного периода – есть характеристика результативности в долгосрочной перспективе.

Требования ISO 9001:2008 касаются измерения процессов как для оценки уровня их результативности, так и для поддержания в управляемом состоянии. В первом случае оцениваются результаты процесса, а во втором – показатели его состояния на различных этапах. Система показателей качества процесса разбивается, таким образом, на две группы. В первую входят реализации выходов процесса, а вторую составляют характеристики динамики процесса в системе [2]. Первая группа показателей фиксирует, куда приходит процесс в результате управления, вторая – как он попадает в это конечное состояние.

Стандарт ISO 9004:2009 к обязательной процедуре оценивания результативности рекомендует добавлять процедуру оценивания эффективности системы (сколько стоит результативность?), а также содержит руководящие указания по достижению устойчивого успеха, т.е. касается категории более обширной, характеризующей все стороны деятельности предприятий, в том числе, экономической.

Необходимость оценивания кроме результативности и эффективности, также устойчивого успеха требует рассмотрения и операционализации

понятий результата и окончательных итогов деятельности предприятия, также «сквозного» оценивания качества деятельности.

Оценку эффективности осуществляют по непосредственным результатам как экономии на затратах при получении этих результатов. Оценку результативности и устойчивого успеха осуществляют по конечным результатам (рис. 1). Непосредственным результаты – это то, что мы сделали, конечные результаты – это то, что произошло.

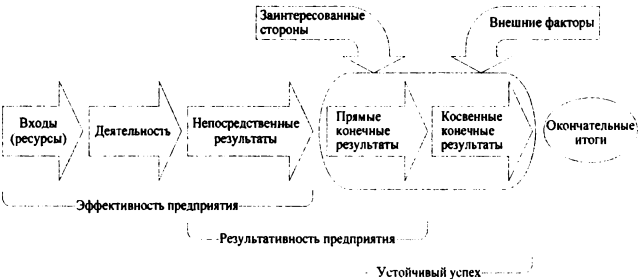


Рис. 1 Соотношение между эффективностью, результативностью и устойчивым успехом с точки зрения непосредственных и конечных результатов функционирования

На рис. 2 приведена схема, описывающая иерархию результатов. Она включает все результаты функционирования: вкладываемые ресурсы предприятия, процессы и работы, непосредственные результаты (произведенные товары и услуги), конечные результаты и влияние (стратегический эффект). Структура (матрица) измерения результатов приведена в табл. 1. Матрица построена на основе двух иерархий: одна из них – иерархия элементов оценивания, вторая – иерархия результатов [3]. В отношении элементов оценивания исходим из того, что бизнес-процесс – это закономерная, последовательная, непрерывная смена следующих друг за другом моментов развития предприятия; бизнес-процессы предназначены для реализации стратегии («делать правильное дело» по Друкеру) [4]. Технологические процессы имеют утилитарное предназначение и поэтому понимаются как совокупность последовательных целенаправленных действий (необходимы для достижения операционной эффективности – «делать дело правильно»). Технологические процессы могут быть процессами второго уровня (декомпозицией бизнес-процессов) или существовать самостоятельно на уровне подразделений. При таком сопоставлении каждому бизнес-процессу может быть поставлена в соответствие последовательность взаимосвязанных средств их реализации – технологических процессов; совокупность целей бизнес-процессов декомпозируется (детализируется) до конкретных задач технологических процессов.

Оценивание результатов (непосредственных и конечных) отличаем от мониторинга. Целью оценивания является управление на основе анализа взаимосвязи затраченных ресурсов и достигнутого результата (эффективности), также взаимосвязи достигнутого результата и запланированного (результативности). В то время как мониторинг – лишь периодическая констатация, учет какого-либо результата (исполнения работы).

Непосредственные результаты должны представляться в векторной форме, конечные результаты – комплексным показателем, устойчивый успех – как прогноз, через оценивание последовательности комплексных показателей. Остановимся на этом подробнее.

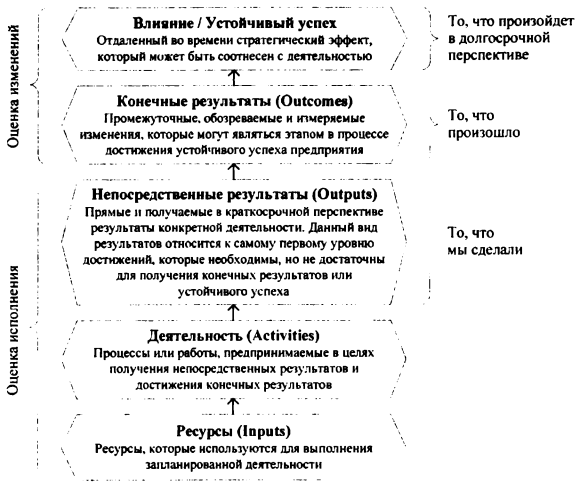


Рис. 2 Иерархия результатов – от ресурсов к устойчивому успеху

Таблица 1 - Матрица измерения результатов функционирования предприятия

	Ресурсы (Inputs)	Деятельность (Activities)	Непосредственные результаты (Outputs)	Конечные результаты (Outcomes)	Влияние / эффект устойчивого успеха (Effect of sustained success)
Предприятие					Оценивание изменений
Бизнес-процессы		Оценивание результатов с точки зрения поставленных целей			
Технологические процессы		Мониторинг выполнения и достижения результатов			

Показатель есть количественная характеристика одного или нескольких свойств предприятия, рассматриваемая при определенных параметрах. Показатели характеризуют свойства, а параметры – состояние предприятия или его структуру. Смена состояний определяется изменениями показателей и параметрами. Параметр – относительно постоянная характеристика предприятия, которая изменяется лишь тогда, когда меняется само предприятия [5]. Параметры указывают, чем данное предприятие отличается от других. Таким образом, будем считать показателями переменные состояния и выхода, отражающие целевые устремления. А параметрами – характеристики состояния качества функционирования предприятия: результативность, эффективность, устойчивость функционирования (устойчивый успех). Для того чтобы выразить состояния, нужно определить значения, принимаемые параметрами в рассматриваемый момент, т.е. значения результативности, эффективности, устойчивого успеха.

Составной частью качества функционирования предприятия является качество управления, которое можно определить как характеристику результативности функционирования организации в долгосрочной перспективе. Оценивание этой результативности, а именно устойчивого успеха – есть рекомендация ISO 9004:2009.

Модель качества деятельности может быть вектором, состоящим из показателей, характеризующих разные свойства. Т.е. предприятие как сложную систему описываем с помощью многомерного показателя, элементы которого в совокупности характеризуют многопараметрическое качество функционирования этой системы:

$$Y = (y_1, y_2, \dots, y_n)^T \quad (1)$$

Показатели качества функционирования – неупорядоченное дискретное множество  $Y = \{Y_i\}$ . Эффективность функционирования определяем оценкой ресурсов, затраченных для достижения многомерного показателя (1). По поводу результативности можно сказать следующее. Предприятие есть целенаправленная система, поведение которой преследует сформированную надсистемой (системой более высокого порядка) цель: «достигнуть заданного уровня», «выжить», «победить в конкурентной борьбе» и т. д. Математически это выражается тем, что система из всех возможных должна принимать состояния, обеспечивающие увеличение или сохранение некоторого функционала состояния. Этот функционал – мера целенаправленности, есть результативность. Нецеленаправленные (не имеющие цели) системы результативностью не характеризуются [6]. Очевидно, любое такое многомерное наблюдение вида (1) может быть геометрически интерпретировано в виде точки в многомерном ( $n$ -мерном) пространстве. Естественно предположить, что геометрическая близость двух или нескольких точек в этом пространстве означает близость фактических состояний соответствующих объектов, их однородность. Решающим здесь остается вопрос о выборе метрики в данном пространстве, т.е. о задании расстояния между точками. Также указание способа построения упорядочивающего множества, с помощью которого в заданное неупорядоченное множество вносится отношение порядка, например, присвоение каждому показателю весового коэффициента.

Совокупность разнородных показателей, как правило, изменяется в широком диапазоне значений, и в различных комбинациях и соотношениях. Тогда идентификация и оценка результативности предприятия может быть описана и решена как задача распознавания образов. Для решения такой задачи исходим из того, что формально состояние предприятия представляется в виде упорядоченного набора некоторых переменных –  $n$ -мерным вектором (1). В качестве меры расстояния между объектами в пространстве показателей может быть выбрано, например, евклидово расстояние. Этот подход носит название детерминированного или метрического. При детерминированных методах решение о степени результативности принимается по итогам исчисления некоторой функции расстояния до эталонного класса в пространстве измеряемых показателей:

$$L = l(Y, Y^*) = \sqrt{\sum_{j=1}^n \lambda_j^2 (y_j - y_j^*)^2}, \quad (2)$$

где:  $Y^* = \{y^*\}$  – эталонный вектор в пространстве показателей;  $\lambda_j$  – весовые коэффициенты;  $n$  – размерность пространства показателей.

В качестве весовых коэффициентов приняты следующие

$$\lambda_j = C_j / \sigma_j, \quad (3)$$

где:  $C_j$  – безмерный коэффициент, характеризующий классифицирующую ценность показателя;  $\sigma_j$  – среднее квадратичное отклонение показателя.

Для задач распознавания важен относительный вес, поэтому условие нормирования выбрано в виде  $\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$ .

Для получения количественных оценок необходимо перейти от векторного к комплексному показателю в виде одномерной функции показателей. При этом комплексный (объединенный) показатель ( $Y^o$ ) не имеет конкретного физического смысла, а является математическим выражением, построенным искусственно из контролируемых переменных оцениваемого состояния. Действительно, состояние различных объектов (т.е. результативность предприятия во времени, например, квартальная) характеризуется совокупностью показателей, имеющих различную размерность. Поэтому их надо привести к единой системе исчисления, в которой они могут быть сравнимы. Такой является система безмерного (нормированного) относительного исчисления. В качестве математического выражения для комплексного показателя может быть выбрана мера расстояния между точками  $n$ -мерного пространства показателей в виде:

$$Y^o = l(Y, Y_m) = \sqrt{\sum_{j=1}^n \lambda_j^2 (y_j - y_{jm})^2}, \quad (4)$$

где:  $Y_m = (y_{1m}, \dots, y_{nm})^T$  – вектор, характеризующий предельно допустимое максимальное значение результативности;  $\lambda = (\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_n)^T$  – вектор, весовых коэффициентов отдельных показателей.

Для удобства сравнения различных вариантов объектов предельные значения показателей  $y_{jm}$  должны соответствовать некоторому исходному состоянию. В качестве последнего предлагается рассматривать предприятие абсолютные значения показателей которого равны значениям, заданным требованиями. Значения весовых коэффициентов и условие нормирования принимаются такими же, как (3). Выбор весовых коэффициентов вида (3) обеспечивает их размерность, обратную по отношению к размерности соответствующих показателей. В этом случае показатели  $Y^o$  будут безразмерными.

Комплексный показатель (4) в отличие от векторного, позволяет определить «запас» результативности и проследить характер ее изменения во времени. Для решения задачи прогнозирования не-

обходимо осуществлять периодический контроль выбранной информативной совокупности показателей. Таким образом, получаем последовательность комплексных показателей  $Y^o(t_0), Y^o(t_1), \dots, Y^o(t_\mu), \dots$  прогнозированием которых можно в некотором смысле прогнозировать изменение устойчивого успеха.

В отличие от традиционного представления влияния, определяемого как непроизводственное (некоммерческое) воздействие конечного результата (impact), например, социального [3], мы устанавливаем стратегический эффект устойчивого успеха предприятия (рис. 2). Если будет обнаружена причинно-следственная связь между конечными (отложенными) результатами и эффектом устойчивого успеха, то, вероятнее всего, конечные результаты (outcomes) могут рассматриваться в качестве косвенных доказательств достижения устойчивого успеха.

Конечные результаты получаются благодаря совместным действиям бизнес-процессов, поэтому следует осуществлять измерения с целью выявления степени коллективного воздействия различных бизнес-процессов, а не для определения вклада отдельного процесса. В квалиметрии свойство количественной определенности объекта – есть мера. Меры качества определяются шкалированием и свертыванием. Шкалирование – приписывание числовых форм объектам или событиям в соответствии с определенными правилами; оно вводит упорядочивающие отношения на оцениваемом множестве свойств. Современная теория шкал называется также репрезентационной теорией измерения или теорией обобщенных измерений [7, 8]. Посредством шкалирования сложных объектов в силу их многогранности получают многомерные, векторные показатели. Однако сложности векторной оптимизации привели к тому, что значительное распространение получили приемы линеаризации показателей. Эти приемы предусматривают переход от векторной формы показателя к одномерной линейной [9]. Свертыванием показателей качества называется их объединение, осуществляемое по тому или иному закону. Операционное свертывание качества – это объединение показателей, построенных на разнородных простых или сложных свойствах. На основе операционного свертывания формируется понятие комплексных показателей качества.

Мы определяем качество функционирования предприятия через параметры его состояния – эффективность, результативность, устойчивый успех. А качество управления – как характеристику результативности функционирования в долгосрочной перспективе. При этом по величине комплексного скалярного показателя невозможно судить об эффективности. Поскольку деление целого на части с оценкой достижения по каждой из них и последующим объединением частных оценок не может дать оценки ресурсных вложений. А векторная оценка не является инструментом для расчета результативности как многомерного качества. Только в совокупности, применением обоих методов, можно объективно решать задачу оценивания. Векторный пока-

затель можно использовать для оценки эффективности, а также как ориентационный для решения оперативных задач, например, для динамической оценки результативности функционирования предприятия. На основании скалярного комплексного показателя вырабатывают технические требования и оценивают степень их достижения – результативность. Периодический контроль комплексного показателя дает инструмент прогнозирования устойчивого успеха.

Литература:

1. Гарднер Р. Преодоление парадокса процессов / Роберт Гарднер // Стандарты и качество. – 2002. – № 1. – С. 82-88.
2. Ковалев А.И. Составные и динамические процессы менеджмента / А.И. Ковалев // Стандарты и качество. – 2009. – № 12. – С. 72-73.
3. A Guide to Actionable Measurement (Research & Evaluation) [Electronic resource] // Bill & Melinda Gates foundations. – 2010. – Apr. 26. – Режим доступа: <http://www.gatesfoundation.org/Learning/Pages/a-guide-to-actionable-measurement.aspx>.
4. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / Питер Друкер; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006. – 432 с.
5. Першиков В.И. Толковый словарь по информатике / В.И. Першиков, В.М. Савинков. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 543 с.
6. Дружинин В.В. Системотехника / В.В. Дружинин, Д.С. Канторов. – М.: Радио и связь, 1985. – 200 с.
159. Александров В.В. Алгоритмы и программы структурного метода обработки данных / В.В. Александров, Н.Д. Горский. – Л.: Наука, 1983. – 208 с.
7. Пфанцгаль И. Теория измерений / И. Пфанцгаль. – М.: Мир, 1976. – 165 с.
8. Клигер С.Л. Шкалирование при сборе и анализе социологической информации / С.Л. Клигер, М.С. Косолапов, Ю.Н. Толстова. – М.: Наука, 1978. – 107 с.
9. Глушенко В.В., Глушенко И.И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования / В.В. Глушенко, И.И. Глушенко. – г. Железнодорожный, Моск. обл.: ООО НПЦ «Крылья», 2004. – 416 с.

© Ковалев А.И., 2012

## Особенности учета гудвилла для целей менеджмента

*Колесникова Е.А. (Украина, Луганск)*

В современной теории управления лидирующим объектом исследования стали нематериальные активы, среди которых гудвилл вызывает большой интерес. Не смотря на многолетнее существование в словесном обиходе экономистов термина «гудвилл», для некоторых он является новинкой. Знать его нужно – этот термин упоминается в 38 законодательных актах Украины и множестве нормативно-правовых актах других стран. Данный термин трактуется весьма противоречиво. «Гудвилл» понимают как деловую репутацию и цену, которую покупатель готов заплатить за компанию выше рыночной стоимости ее материальных активов.

Это понятие чаще всего употребляют предприниматели во время делового общения, продажи предприятий и в судебных делах. Большое значение имеет «гудвилл» и при начислении налогов. По словам доктора технических наук Павла Цибулева: «гудвилл» – это серьезный элемент бизнеса, который связан с интеллектуальной собственностью. Если правильно этим пользоваться, это полезно, но если не знать деталей, приходится платить лишние

налоги. На Западе это прекрасно понимают и широко используют» [1].

Гудвилл (иногда его называют деловой репутацией) – один из специфических видов активов, присутствующий в консолидированной отчетности. Гудвилл возникает только в момент приобретения долей в капитале компании либо в результате слияния компаний (однако с точки зрения международных стандартов процесс слияния рассматривается как идентичный покупке). Гудвилл трактуется как необоротный актив с неопределенным сроком полезного использования, поскольку он характеризует будущие экономические выгоды, получаемые от активов, которые не могут быть отдельно идентифицированы и признаны в соответствии со стандартами по объединению бизнеса (IAS 27, IFRS 3 и SFAS 141r, SFAS 160 и ARB 51). Как правило, в состав гудвилла включаются персонал компании, перспективы рынка, на котором она функционирует, синергетический эффект от объединения бизнеса [3].

Вместе с тем распространено определение гудвилла как превышение стоимости приобретения над частью покупателя в справедливой оценке приобретенных идентифицированных активов и обязательств [2].

Таким образом, исходя из рассмотренных трактовок понятия гудвилла, основными чертами являются:

- невозможность его отдельной реализации – гудвилл как актив связан непосредственно с дочерней компанией и инвестицией в нее, а значит, при выбытии инвестиции выбывает и остаточная стоимость гудвилла;

- его оценка не зависит напрямую от стоимости инвестиции – при оценке гудвилла необходимо учитывать также и не отраженные в отчетности активы и обязательства дочерней компании (условные обязательства и внутренне созданные нематериальные активы);

- его оценка может сильно колебаться в течение периода – оценка стоимости компании базируется на некоторых предположениях, которые могут не оправдаться;

- его оценка может быть очень субъективна – разные приобретающие компании могут по-разному оценивать будущие экономические выгоды от совместной деятельности в результате того, что он возникает вследствие факторов, которые бывает трудно надежно определить;

- гудвилл может быть как внутренне созданным, так и возникать при приобретении – цена сделки по приобретению компании может быть вызвана и политическими причинами, договоренностью между руководством материнской компании и прежними собственниками дочерней [3].

Исходя из вышесказанного гудвилл можно охарактеризовать как инвестицию в ожидании будущих экономических выгод.

Данный актив приобретает большое значение, если компания развивается за счет стратегии слияний и поглощений. В этом случае он может занимать значительную долю в активе баланса. Напри-

мер, в отчетности крупнейших телекоммуникационных компаний России и СНГ ОАО «ВымпелКом» и ОАО «МТС» доля гудвилла в активах компании составляет 9 % и 2 % соответственно. Это означает, что компании охотно инвестируют средства в перспективные компании телекоммуникационной отрасли в ожидании будущего дохода.

Согласно П(С)БУ 19 гудвилл представляет собой разницу между суммой справедливой стоимости вознаграждения за долю в компании, справедливой стоимости неконтролируемой доли в компании (обычно ее называют долей меньшинства) и справедливой стоимости доли в капитале приобретаемой компании до момента получения контроля (если покупка была осуществлена в несколько стадий) и справедливой стоимостью чистых активов компании на дату покупки.

Таким образом, материнская компания должна консолидировать полную стоимость гудвилла в своей отчетности, а не только ту долю, которую она приобрела. Что имеет значение для учета данного актива и, соответственно, для управления ним на основе учетных данных.

Гудвилл не подлежит переоценке в отчетности компании, кроме его обесценения. Следует указать, что особенности учета гудвилла регулируются П (С) БУ 19, который имел некоторые изменения. Так, в предыдущей версии однажды отраженный гудвилл мог изменяться: когда материнская компания впоследствии покупала долю в дочерней, то процесс оценки справедливой стоимости приобретенных активов и обязательств должен был осуществляться заново и сумма гудвилла определялась исходя из новых условий сделки. В «новой» версии стандарта все последующие изменения контрольной доли материнской компании отражаются как операции с капиталом группы. При обесценении гудвилла сумма его оценки списывается на расходы компании и уже не может быть впоследствии восстановлена.

В связи с тем, что гудвилл является необоротным активом, а, следовательно, как и прочие необоротные активы, может обесцениваться в соответствии с МСФО 36 (SFAS 142) [3].

Чтобы оценить гудвилл компании, не обязательно его продать. Оценка делается в рамках управленческого учета и дает важную информацию владельцам и менеджерам [2].

Управленческий учет – инструмент планирования, учета, анализа состояния дел в компании, используемый для принятия решений на базе компьютеризированной системы сбора и обработки информации; система непрерывной оценки разных сторон деятельности компании, ее подразделений, руководителей, сотрудников, охватывающая учет, анализ, контроль [2].

Оценка гудвилла и других нематериальных активов в рамках финансового учета на самом деле не является достаточно достоверной и полной. Хотя отражение их в балансах вполне возможно, более того делать это необходимо, поскольку это приносит компании реальную пользу: как минимум, дает информацию для планирования маркетинговых бюджетов и затрат.



Тем не менее, оценка гудвилла силами управленческого учета – намного эффективнее и правильнее. К сожалению, на многих украинских предприятиях управленческого учета не существует как такового, другие же пока только начинают выстраивать системы контроллинга. Таким образом, следует уделять внимание особенностям учета гудвилла для принятия управленческих решений и прочих целей менеджмента.

Литература:

1. Гаташ В. Багатоликий гудвіл [Електронний ресурс] // Дзеркало тижня. – 2007. – №39. – Режим доступа: [http://dt.ua/science/bagatolikiy\\_gudvil-22104.html](http://dt.ua/science/bagatolikiy_gudvil-22104.html)
2. Пестрецова О. А вас гудвилл не беспокоит? [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tot.com.ua/ru/publications/43.html>
3. Савельев А.А. Учет гудвилла в соответствии с новыми стандартами МСФО и US GAAP // Корпоративная финансовая отчетность. Международные стандарты. – №6. – 2008. – Режим доступа: [http://www.intalev.ru/aggregator/finance/id\\_35747](http://www.intalev.ru/aggregator/finance/id_35747)

© Колесникова Е.А., 2012

### **Моделирование как способ систематизации знаний в сфере проектного менеджмента**

*Шкрыкина А.А. (Россия, Екатеринбург)*

*e-mail: a.shkrykina@gmail.com*

Модель в широком смысле – это любой мысленный или условный образ, аналог какого-либо объекта, процесса или явления. Модель может представлять собой изображение, описание, схему, график, план и т.п. Модель является образом будущей системы. Модели подразделяются на познавательные и прагматические. Познавательные модели – это научные гипотезы. Прагматические модели отражают желаемое состояние системы, возможно, осуществимое на практике, но не существующее в действительности. Прагматические модели являются способом представления будущей системы и играют роль стандарта или образца, под который «подгоняется» в дальнейшем, как сама деятельность, так и ее результаты. Примерами прагматических моделей могут быть планы и программы действий.

Моделирование проектного управления началось еще в 70-е годы прошлого века. Уже тогда специалисты в этой области на основе известных методов управления проектами, существующих сводов знаний и собственного опыта пытались представить дисциплину управления проектами в виде схем, графиков и моделей.

Например, такая модель, как «стрелочная» диаграмма Флетчера, разработанная им в начале 1990-х годов, демонстрировала все известные на тот период области управления проектами, разграничивала основные и вспомогательные функции управления проектами и подчеркивала цикличность управления проектами на протяжении всего его жизненного цикла.

В конце 1991 года Уоррен Аллен (Warren Allen) создал трехмерную модель знаний проектного управления, которая была представлена в статье «Мир управления проектами: всесторонняя структура классификации управления проектами». Целью статьи была попытка провести корректировку и

расширить рамки «Руководства к Своду знаний по управлению проектами» Американского института по управлению проектами (PMBOK® Guide PMI)». В этой статье Аллен утверждал, что общий свод знаний по управлению проектами – это лишь малая часть знаний проектного управления. Модель Аллена в первоначальном виде содержала девять функций управления проектами, но предполагала, что количество этих функций может увеличиваться. Жизненный цикл проекта в этой модели так же мог быть расширен при условии осуществления проекта в различных отраслях промышленности и сферах деятельности. Аллен, создавая такую модель, ставил задачу создания основы для классификации всей информации по управлению проектами, которая уже имела в сводах знаний на тот момент времени, и которая может появиться в будущем, благодаря практике и накоплению опыта проектного менеджмента. В статье были описаны требования к этой модели и описаны ее элементы. Статья вызвала бурную дискуссию среди сотрудников Американского института управления проектами (PMI) и отрицательную реакцию, поэтому не была опубликована.

Представители стран – члены международной ассоциации управления проектами (IPMA) – пытались создать модель, которая бы отражала структуру знаний управления проектами и демонстрировала все взаимосвязи между элементами этой структуры. Но разработка такой модели оказалась очень трудной и не была осуществлена.

Макс Уайдман, разработал модель проектного управления, которая была представлена им в статье «Структура знаний по управлению проектами для следующего столетия». В этой статье основной акцент был сделан не на процесс управления проектами, а на «структуру знаний» и ценность модели, которая отражает эту структуру. В статье продвигалась идея создания «концептуальной карты» и обсуждались ее разработка и содержание. Основной идеей, которая лежала в основе создания такой карты была идея «проектного обязательства» между менеджером проекта и его командой, а также – заказчиком. «Проектное обязательство» заключалось в создании продукта путем осуществления проекта в рамках установленных ограничений.

Еще одна модель управления проектами была создана в конце XX века. Ее разработчики, Форсберг, Муз и Коттерхэм (Forsberg, Mooz, Cotterham), считали, что в управлении проектами существует четыре основных элемента: общая терминология, работа в команде, последовательный жизненный цикл проекта, процессы управления. В модели прослеживались связи таких элементов, как требования к проекту, организационные возможности, команда проекта, планирование проекта, благоприятные возможности и риски, контроль над проектом, прозрачность проекта, статус проекта, корректирующие действия, руководство проекта.

Следующая модель, которая демонстрировала взаимодействие различных подходов, используемых в практике управления проектами: системного, проектного, процессного и сценарного была предложена Бушуевым С. Д., доктором технических наук,

президентом и основателем Украинской ассоциации управления проектами.

Его идея создания модели основывалась на следующих положениях.

Системный подход характеризуется максимально полным, систематизированным взглядом на проект или программу. В этом подходе важными являются момент зарождения проекта, который зависит от стратегии предприятия, и его взаимодействия с окружающей средой.

Проектный подход ориентирован на достижение результата проекта. Управление проектом осуществляется с учетом уникальности проекта или программы, заданных критериев и должно обеспечить достижение определенной цели организации. Если в качестве модели взаимосвязи подходов выбрать иерархическую модель, то проектный подход в этой модели будет «вложенным» по отношению к системному.

Процессный подход управления проектами регламентирует и унифицирует действия менеджеров проектов. Этот подход описывает набор действий в процессе управления проектом, которые преобразуют в этом процессе вход в выход.

В создаваемой модели процессный подход является «вложенным» в проектный.

Сценарный подход связан с процессами подготовки и принятия решений в управлении проектами. Этот подход позволяет переносить опыт передовой практики управления проектами, который описан в стандартах и сводах знаний этой области. Сценарный подход, таким образом, является «внутренним» по отношению к процессному.

Полученная модель взаимодействия подходов проектного менеджмента получила название «матрешка».

Модель «матрешка» была взята за основу при создании системной методологической модели управления проектами и программами, разработанная президентом Российской ассоциации управления проектами «СОВНЕТ» В.И. Воропаевым совместно с директором сертификационного центра «СОВНЕТ-СЕРТ» Г.И. Секлетовой. Создавая эту модель, авторы предположили, что классификация задач управления проектами будет способствовать унификации знаний и развитию средств и методов в этой сфере.

Поводом создания системной методологической модели управления проектами и программами послужило следующее. Во-первых, быстрое развитие средств и методов управления проектами, деятельность большого числа ассоциаций и сообществ в мире по применению и развитию знаний и опыта в этой области привело к тому, что нет единой концепции проектного управления, которая бы четко определяла состав знаний этой области. Во-вторых, хотя дисциплина управления проектами стандартизируется путем создания сводов знаний, являющихся лучшими практиками, но анализ известных методологий по управлению проектами говорит о том, что различная терминология, применяемая к одному и тому же понятию, осложняет взаимопонимание

между специалистами, работающими в этой области.

Основными целями разработки такой модели были:

- представить структуру знаний управления проектами в виде модели;
- создать основу для единого подхода к образованию, обучению и сертификации специалистов по управлению проектами;
- создать механизм для определения, формулирования и постановки задач управления проектами в различных организациях, осуществляющих проектную деятельность;
- создать основу для создания систем управления проектами, разработки методов и средств решения задач проектного управления.

Все рассмотренные модели являются способом отобразить наилучшим образом процесс организации управления проектами и представляют собой основу для систематизации и структуризации знаний об управлении проектами и формирования общего профессионального языка и терминологии для специалистов и практиков проектного менеджмента.

Литература:

1. Бушуев С.А. Развитие систем знаний и технологий управления проектами // Управление проектами и программами. - 2005. - № 2. - С. 31-43.
2. Воропаев В.И., Секлетова Г.И. Системное представление управления проектами: учебное пособие. М.: ГОУ ДПО ГАСИС, 2008. - 13 с.
3. Новиков Д. А. Управление проектами: организационные механизмы. М.: ПМСОФТ, 2007. - 140 с.
4. Уайлман Макс Р. Моделирование в управлении проектами // Управление проектами. - 2005. - № 2.

© Шкрыкина А.А., 2012

### **Когнитивный подход к проектированию моделей инновационного менеджмента предприятий**

*Нагиев М.А. (Азербайджан, Баку)*

*e-mail: miragabey@yahoo.com*

Наметившаяся в последнее время тенденция перехода от ресурсно-экспортной и ресурсно-инновационной экономике (эта тенденция характерна сегодня и для экономики России, и для экономики Азербайджана) диктует необходимость активизации инновационной деятельности на всех уровнях управления – федеральном, региональном, корпоративном, на уровне отдельно взятых предприятий.<sup>83</sup> Актуальным в связи с этим становится вопрос разработки и внедрения эффективных систем инновационного менеджмента, и, в первую очередь, систем инновационного менеджмента предприятий (ИМП), являющихся системообразующими элементами национальных экономик<sup>84</sup>.

<sup>83</sup> Макаров В.Л., Варшавский А.Е. и др. Инновационный менеджмент в России: вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности. М.: Наука, 2004. 880 с.

<sup>84</sup> Базилевич А.И. Инновационный менеджмент предприятия. М.: ЮНИТИ. 2009. 231 с.; Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебн. для вузов. М.: ЗАО «Бизнес-школа. «Интел-Синте». 1998. 600 с.

Обзор публикаций показывает, что в настоящее время сложилось достаточно устоявшееся представление о системе ИМП, как о структуре, включающей следующие подсистемы: *подсистема научной поддержки* (задачи, научные подходы и методы инновационного менеджмента), *целевая подсистема* (формирование портфеля новшеств и инноваций), *обеспечивающая подсистема* (правовое, нормативно-методическое, ресурсное, информационное обеспечение), *управляемая подсистема* (стратегический маркетинг, НИОКР и ОТПП новшеств и инноваций, производство новшеств, сервис инноваций), *управляющая подсистема* (разработка управленческих решений, управление персоналом, координация выполнения инновационных проектов).

В современных сложных экономических условиях глубина проработки проблем ИМП и обоснованность принимаемых управленческих решений в первую очередь и в значительной степени определяется качеством *подсистемы научной поддержки*.<sup>85</sup> Ведущими факторами, определяющими качество научной поддержки, являются научные подходы и методы, используемые на ранней (концептуальной) стадии, связанной с выбором общего направления инновационного развития предприятий.

Именно на этой стадии менеджмент предприятий сегодня повсеместно сталкивается с серьезными трудностями, обусловленными сложным слабоструктурированным характером<sup>86</sup> проблемы инновационного выбора. Возможности использования здесь традиционных инструментов поддержки (экспертные методы, многочисленные количественные методы анализа инновационных проектов, IT-инструменты поддержки на базе Microsoft Office ERM и Microsoft SharePoint) крайне ограничены. Между тем в условиях нестабильной переходной экономики и непрерывно растущей конкуренции вопрос научной поддержки этой стадии приобретает все большую значимость и может быть отнесен к числу наиболее актуальных вопросов теории и практики ИМП.

Новые перспективы для решения вопроса открывают развиваемые в последние годы методы моделирования слабоструктурированных ситуаций, основанные на когнитивном подходе<sup>87</sup>.

В докладе рассматривается возможность использования когнитивного подхода для проектирования моделей ИМП. Методология разработки когнитивных моделей ИМП существенно отличается от общепринятых схем. Главные из этих отличий состоят в том, что, наряду с использованием базовых положений когнитивного подхода, методология, во-первых, учитывает специфику предметной области ИМП, и, во-вторых, учитывает репродуктивный характер процесса проектирования моделей ИМП, предусматривающего широкое использование передового технологического опыта инноваций.

<sup>85</sup> Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебн. для вузов. М.: ЗАО «Бизнес-школа. «Интел-Синте». 1998. 600 с

<sup>86</sup> Поспелов Д.А. Ситуационное управление: Теория и практика. М.: Наука, 1986, с 11.

<sup>87</sup> Труды междунар. конф. «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций». CASC'2007. М.: Институт проблем управления РАН (<http://www.ipu-conf.ru>, <http://CASC&apos;2007>)

Когнитивный подход представляет собой метод исследования и управления ситуациями, основанный на построении и изучении когнитивных моделей (когнитивных карт) этих ситуаций. Когнитивная карта представляет собой структуру (сеть) причинно-следственных связей между элементами исследуемой системы и окружающей ее среды, отражающую представление субъекта (субъектов) управления об устройстве и функционировании данной системы. Элементами когнитивной карты являются: 1) базисные факторы – понятия, характеризующие, по мнению субъекта (субъектов) управления, исследуемую систему и окружающую ее среду, а также; 2) причинно-следственные связи между базисными факторами.

Особенностью метода когнитивного моделирования, отличающей его от традиционных методов, является возможность многофакторного многокритериального анализа и управления развитием слабоструктурированных ситуаций (воссоединяющего жизненно важные фазы дивергенции, конвергенции и трансформации проектного цикла (Дж. Джонс)), недоступного традиционным математическим исчислениям.

Когнитивное моделирование представляет собой циклический процесс и содержит несколько взаимосвязанных этапов. Основными из них являются: когнитивная структуризация и построение когнитивной модели исследуемой ситуации; структурный анализ когнитивной модели ситуации; сценарное моделирование развития ситуации.

*А. Когнитивная структуризация.* Идентификация факторов, характеризующих внутреннюю ситуацию на предприятии и внешних процессах (социально-экономических, политических, технологических и пр.), оказывающих влияние на ее развитие. Этап когнитивной структуризации оформляется в виде когнитивной карты (КК), описывающей множество базисных факторов предприятия и среды и причинно-следственные отношения между ними. В настоящее время общей для всех работ когнитивного подхода является когнитивная карта в виде орграфа (знакового или взвешенного) над множеством факторов<sup>88</sup>.

Для каждого фактора определяется его значение (или тенденция изменения), характеризующее объект, явление или процесс, который ассоциирован с данным фактором. Для причинно-следственных отношений определяются характер (положительный или отрицательный) и сила взаимовлияния между базисными факторами. Значения соответствующих переменных задаются по лингвистической шкале, т. е. словами на естественном языке, каждому из них ставится в соответствие число в интервале (0;1).

На этом же этапе на множестве базисных факторов устанавливаются: подмножество целевых и подмножество управляющих факторов, а также начальные значения или тенденции изменения базисных факторов. В качестве управляющих выбираются факторы, относящиеся к предприятию или к внешней среде, на которые руководство предпри-

<sup>88</sup> Поспелов Д.А. Ситуационное управление: Теория и практика. М.: Наука, 1986, с 30.

ятия имеет возможность воздействовать. В качестве целевых принимаются факторы, характеризующие цели предприятия, устанавливаемые руководством и/или владельцем предприятия..

**Б. Структурный анализ когнитивной карты.** Осуществляется для изучения структурных свойств КК, важных с точки зрения управленческой практики. К таким свойствам относятся:

1) непротиворечивость целей. Суть задания непротиворечивого вектора целей состоит в том, чтобы желательное изменение одних целевых факторов не приводило к нежелательным изменениям других.

2) непротиворечивость между целями и управляющими факторами. Управление ситуацией заключается в таком изменении управляющих факторов, которое приводило бы к желательным изменениям целевых факторов, т. е. в направлении планируемой динамики. В связи с этим исследуется эффективность воздействия управляющих факторов на цели предприятия и согласованность управляющих факторов с целями предприятия. Приемлемая эффективность управляющих факторов определяется силой и характером их влияния на целевые факторы. Согласованность управляющих факторов с вектором целей состоит в том, что никакое их изменение не должно вызывать изменения ни одной из целей в нежелательном направлении.

В настоящее время разработан ряд математических методов структурного анализа КК.<sup>89</sup> Однако на практике структурные решения, получаемые с помощью этих формально-математических методов, требуют интерпретации в предметной области, которые далеко не всегда возможны.

**В. Сценарное моделирование развития ситуации.** Проводится для сравнительного анализа развития ситуации при различных входных управляющих воздействиях. Моделирование может проводиться в режимах *саморазвития* и *управляемого развития* ситуации. Динамика развития моделируется с помощью аппарата линейных динамических систем Ф. Робертса<sup>90</sup>. *Саморазвитие* предполагает сохранение существующих тенденций факторов и, по сути, представляет собой экстраполяцию текущего положения с учетом взаимных влияний базисных факторов. *Управляемое развитие* ситуации подразумевает целенаправленное воздействие на один или несколько управляющих факторов. В качестве управления выступает импульсное изменение текущего значения фактора, передаваемое на другие факторы по цепочкам (сетям) влияний.

**Особенности проектирования когнитивных моделей ИМП.** Возможности когнитивного подхода могут быть использованы для моделирования различных задач ИМП, и в первую очередь, исходной задачи ИМП, связанной с формированием концептуального проекта инновационного развития, направленного на достижение установленных целей предприятия.



Рис. 1. Блок-схема методологии проектирования когнитивных моделей ИМП

Наш достаточно длительный опыт работы в области когнитивных технологий (с 2002 г.) показал, что в производственно-хозяйственной сфере в процессе проектирования когнитивных моделей крайне важным является использование не только и не столько эксплицитных знаний субъектов управления (как это представляется в работах Института проблем управления РАН – ведущего НИИ России в области когнитивных технологий)<sup>91</sup>, сколько использование всего «статусного знания» предметной области, отражающего и мировой опыт, и специфику конкретного предприятия.<sup>92</sup> Это внесубъектное знание предметной области извлекается из таких

<sup>89</sup> Поспелов Д.А. Ситуационное управление: Теория и практика. М.: Наука, 1986, с 53.

<sup>90</sup> Поспелов Д.А. Ситуационное управление: Теория и практика. М.: Наука, 1986, с 50.

<sup>91</sup> Труды междунар. конф. “Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций”. CASC’2007. М.: Институт проблем управления РАН (<http://www.ipu-conf.ru> , <http://CASC&apos;2007>), с 12, с 42.

<sup>92</sup> Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Science, Technology and Industry Outlook. 2008 OECD Code: 922008108E5 ( <http://www.oecd.org/html>)

источников, как книги, журнальные статьи, отраслевые стандарты и технологические регистры мировых лидеров отрасли, проекты-аналоги ведущих компаний, интернет. Соответственно и вопрос достоверности когнитивных моделей, активно обсуждаемый в работах Института проблем управления, решается не только и не столько путем надежного извлечения знаний субъектов управления, сколько путем максимального использования «статусного знания» предметной области.

Эти соображения определили необходимость разработки соответствующей методологии проектирования когнитивных моделей ИМП. В представлениях когнитивного подхода общая схема этой методологии может быть представлена в виде, показанном на рис. 1.

Применение когнитивного подхода к проектированию моделей ИМП показано на примере предприятия машиностроения<sup>93</sup>. На рис. 2 представлен фрагмент когнитивной карты, отражающей производственно-хозяйственную ситуацию (версия) предприятия.

Базисные факторы КК следующие:

- *Целевые факторы*: Прибыль (П), Рыночная доля (Д), Риск (Р) (риск не реализации инновационного проекта).
- *Управляющие факторы*: Качество товара (К), Цена товара (Ц), Себестоимость товара (С), Объем продаж (О), Освоение нового рынка (М).

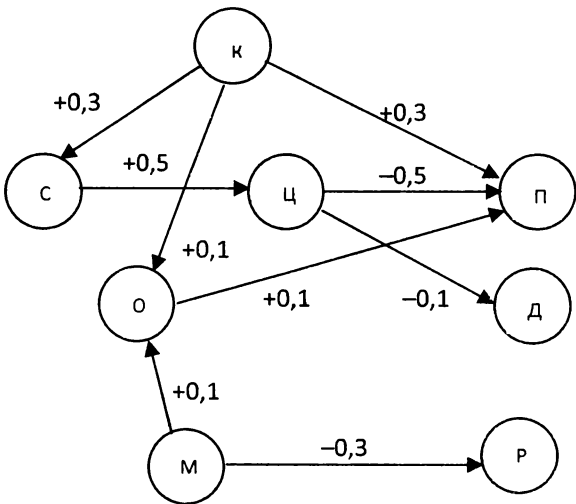


Рис.2. Когнитивная карта инновационного предприятия (версия)

Для оценки «исходных значений», «темпов изменений» и «силы взаимовлияния» факторов КК принята следующая лингвистическая шкала:  
 0,1 - ОЧЕНЬ НИЗКОЕ (ОЧЕНЬ МАЛОЕ, ОЧЕНЬ СЛАБОЕ)  
 0,3 - НИЗКОЕ (МАЛОЕ, СЛАБОЕ)  
 0,5 - СРЕДНЕЕ (УМЕРЕННОЕ)  
 0,7 - ВЫСОКОЕ (БОЛЬШОЕ, СИЛЬНОЕ)  
 0,9 - ОЧЕНЬ ВЫСОКОЕ (ОЧЕНЬ БОЛЬШОЕ, ОЧЕНЬ СИЛЬНОЕ)

Типы инновационных сценариев, которые могут быть сформированы путем изменения значений управляющих факторов, перечислены в табл.

Таблица 1 - Основные сценарии инновационного развития предприятия

Инновационные сценарии	Тип воспроизводства товара
S1: $K_0 C_0 O_0 M_0$	Простое воспроизводство (без инноваций)
S2: $K_1 C_0 O_0 M_0$	Простое воспроизводство товара повышенного качества
S3: $K_0 C_1 O_0 M_0$	Простое воспроизводство товара по сниженной цене
S4: $K_0 C_0 C_1 O_0 M_0$	Простое воспроизводство товара по ресурсосберегающей технологии
S5: $K_1 C_0 C_0 O_1 M_1$	Простое воспроизводство товара по ресурсосберегающей технологии
S6: $K_0 C_1 C_1 O_1 M_0$	Расширенное воспроизводство нового товара для старых и новых рынков
S7: $K_0 C_0 C_0 O_0 M_1$	Расширенное воспроизводство старого товара, изготовленного по новой технологии
S <sub>n</sub> : $K_1 C_1 C_1 O_1 M_1$	Простое воспроизводство старого товара для старых и новых рынков
	Расширенное воспроизводство новых товаров по новой технологии для старых и новых рынков (самое сложное воспроизводство)

Примечания: 1. Индекс 0 означает неизменность значения управляющего фактора (старый вариант). Индекс 1 означает изменение значения управляющего фактора. Например, увеличение качества товара К, снижение цены Ц или себестоимости С товара, рост объема продаж О, расширение существующего или освоение нового рынка М.  
 2. Приимается, что: а) при сохранении качества товара затраты у потребителя не изменяются, б) при повышении качества товара затраты у потребителя снижаются более высокими темпами, чем растут затраты у изготовителя, в) ввод нового товара на основе изобретений ведет к повышению качества и снижению себестоимости товара.

Спроектированная когнитивная модель ИМП может быть исследована с помощью методов «сценарного анализа»<sup>94</sup>. Методы позволяют генерировать различные варианты инновационной деятельности предприятия, осуществлять оценку их влияния на цели предприятия и на этой основе осуществлять выбор наиболее эффективного направления инновационного развития. Таким образом, сценарный анализ модели позволяет выбрать общее направление инновационного развития предприятия. Реализация выбранного направления требует соответствующих инноваций<sup>95</sup>. Для этой цели могут быть использованы технологические Регистры инноваций ведущих западных компаний или разрабо-

<sup>93</sup> Базилевич А.И. Инновационный менеджмент предприятия. М.: ЮНИТИ. 2009. 231 с., Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебн. для вузов. М.: ЗАО «Бизнес-школа. «Интел-Синте». 1998. 600 с.

<sup>94</sup> Труды междунар. конф. «Когнитивный анализ и управление развитием ситуаций». CASC'2007. М.: Институт проблем управления РАН (<http://www.ipu-conf.ru>, <http://CASC&apos;2007>), с 54.  
<sup>95</sup> Базилевич А.И. Инновационный менеджмент предприятия. М.: ЮНИТИ. 2009. 231 с., Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. Учебн. для вузов. М.: ЗАО «Бизнес-школа. «Интел-Синте». 1998. 600 с.

таны справочные Каталоги инноваций для предприятий соответствующего профиля. Они могут быть использованы для реализации выбранного сценария, последующего уточненного (количественного) анализа сценария и формирования портфеля инноваций, включаемых в инновационный проект предприятия.

В ходе работ над конкретными проектами нами были разработаны такого рода Каталоги (на базе импортных технологий) для: 1) специализированного маслозавода по выпуску смазок, присадок и спецмасел (цель проекта – повышение качества продукции); 2) птицеводческого предприятия одного из холдингов (цель проекта – расширение номенклатуры и снижение цены продукции, увеличение рыночной доли); 3) сталелитейного комплекса (цель проекта – использование в качестве сырья многолетних запасов металлолома и металлоотходов модернизируемых предприятий, нарушающих экологию ре-

гиона, поставка высококачественного проката металлургическим заводам нефтегазовой отрасли).

Представленные в докладе когнитивные модели могут быть отнесены к новому поколению средств поддержки ИМП. Модели позволяют осуществлять интегрированный выбор концепции инновационного развития предприятий в сложных условиях перехода к ресурсно-инновационной экономике. Вместе с тем, накопленный нами опыт показал, что создание адекватных и эффективных когнитивных моделей ИМП (также как и в случае других knowledge-based моделей) зависит от полноты и качества знаний, которые закладываются в эти модели, а не только от формализмов и схем вывода, которые в них используются. Идентификация таких знаний требует тщательного изучения глубинной семантики предметной области и специфики функционирования каждого конкретного предприятия.

© Нагиев М.А., 2012

## **Исследование экономических проблем системы менеджмента отраслевой организации**

### **Управление финансовыми потоками в организации**

*Трофимова О.А. (Россия, Екатеринбург)  
e-mail: trofimova\_oa@mail.ru*

Современные российские организации функционируют в условиях нестабильности экономической среды, что вызывает необходимость поиска высокоэффективных методов и способов управления деятельностью организаций. Одним из таких методов является логистика, позволяющая выйти на качественно новый уровень управления материальными, информационными и финансовыми потоками организации в целях улучшения конечных результатов его хозяйственной деятельности и обеспечения стабильного положения на рынке. Все это определяет необходимость выделения и изучения финансовых потоков.

Возросшая потребность в усилении всех видов взаимосвязей в процессах управления финансовыми потоками, порожденных сбытовыми товарными потоками, обусловили основные требования к новым формам и методам повышения эффективности управления деятельностью организаций, увеличения результативности их деятельности, улучшения финансового состояния.

Финансовая логистика – представляет собой комплекс методов, средств, инструментов, направленных на повышение эффективности финансовых потоков.

Управление потоками можно считать эффективным, если оно позволяет решать в автоматическом режиме основные производственно-хозяйственные задачи предприятия. К ним относятся: согласование производственных и финансовых планов, установление необходимого уровня запасов,

объемов и сроков требуемых ресурсов. Через воздействие на потоки можно обеспечивать логистическую систему финансовыми и материальными ресурсами, осуществлять привлечение и возврат денежных средств, и их распределение по направлениям использования. К функциям управления потоками, следует также отнести контроль за соответствием параметров финансовых и материальных потоков, их влияние на эффективность логистической деятельности, проверку оптимальности схем движения ресурсопотоков.

При управлении движением финансовых и материальных потоков нужно стремиться как к экономии ресурсов, так и к максимизации конечного результата.

По возможности надо добиваться того, чтобы одно управляющее действие изменяло параметры как можно большего количества потоков. В этом случае решение проблем будет осуществляться максимально быстро и с наименьшими затратами.

Финансовая логистика представляет собой систему управления планирования и контроля над финансовыми потоками на основе информации и данных по организации материальных потоков.

Под финансовыми потоками понимается направленное движение денежных средств или ресурсов в логистических системах и между ними.

Финансовый поток – это направленное движение финансовых ресурсов, связанных с движением материальных, информационных и иных ресурсов потоков как рамках логистической системы так и вне ее. Финансовые потоки возникают при возмещении логистических затрат и издержек, привлечении средств из источников финансирования (в денежном эквиваленте) за реализованную продукцию и оказанные услуги участникам логистической цепи.

Задачей управления финансовыми потоками в логистических системах является полное и своевременное обеспечение по объемам, срокам и источникам финансирования. Эти источники финансирования должны отвечать требованиям минимальной цены.

Перед финансовой логистикой стоят следующие задачи:

- изучение финансового рынка и прогнозирования источников финансирования с использованием маркетинговых приемов;
- определение потребности финансовых ресурсов, выбор источников финансирования, отслеживание процентных ставок по банковским и межбанковским кредитам, а также процентных ставок по ценным и государственным облигациям;
- построение финансовых моделей использования источников финансирования и алгоритма движения потоков финансовых денежных средств из источников финансирования;
- установление последовательности, звенности движения средств внутри бизнеса и проекта;
- координация оперативного управления финансовыми и материальными потоками;
- формирование и регулирование свободных остатков на рублевых, валютных и бюджетных счетах, с целью получения дополнительной прибыли от операций на финансовом рынке с применением высокодоходных финансовых инструментов;
- создание оперативных систем обработки информации и финансовых потоков.

К принципам финансовой логистики относятся:

- саморегулирование для достижения сбалансированности поступления денежных ресурсов с движением материальных ресурсов и минимизацией производственных затрат;
- гибкость, связанная с возможностью внесения изменений в графики финансирования приобретения материалов, необходимых для реализации проекта готовых изделий и при корректировке условия заказа со стороны потребителей или партнеров;
- минимизация производственных затрат при максимизации коротких циклов реализации проектов;
- интеграция процессов финансирования, снабжения, производства и сбыта в едином органе реализации проекта;
- моделирование движения денежных потоков от источников финансирования к исполнителям проектов с оборотом свободных денежных средств с максимальной эффективностью;
- соответствие объемов финансирования объемам необходимых затрат;
- использование программ обеспечения и компьютерных сетей для управления финансами;
- надежность источников финансирования и обеспечения проекта финансовыми ресурсами;
- экономичность (через оценку не только затрат, но и «давление» на эти затраты);
- доходность при размещении денежных средств.

Для каждой схемы движения материальных ресурсов может быть предусмотрено несколько вариантов организации финансовых потоков, различ-

ных по стоимости и риску. В качестве инвесторов и кредиторов привлекаются финансовые институты, сторонние предприятия, потребители, государство, иностранные лица, каждый из которых предлагают ресурсы на разных условиях. Рассчитав момент возникновения дефицита в финансах, возможно привлечь ресурсы в нужном объеме и в требуемый срок и вернуть их при получении достаточного дохода.

Выбор поставщиков и источников ресурсов, способов оплаты услуг перевозчикам, порядок распоряжения товара на складе, а также рациональное всего осуществлять по финансовым параметрам, так как они обеспечивают сопоставимость разнородных оценок. Можно оценить целесообразность переоборудование складского терминала, сравнив ожидаемое увеличение потока грузов и выручки за единицу времени с размером необходимых инвестиций. Сопоставляя потери и доходы, стоимость хеджирования рисков и возможностей их ликвидации, можно построить такие схемы движения финансовых и материальных потоков, в которых логистические затраты будут оптимальными.

Для того чтобы выполнить производственные планы, доставить товар к пункту назначения в нужное время, получить достаточный доход от потребителей, планы финансирования должны выполняться. Рост стоимости материалов вынуждает привлекать дополнительные источники финансирования или менять технологии производства.

Параметры финансовых потоков также служат индикаторами благополучия и устойчивости предприятий, свидетельствуют об эффективности логистической деятельности, необходимы при планировании и организации взаимоотношений с контрагентами.

Таким образом, финансовые потоки выполняют ряд важных функций по обеспечению, учету и координации движения ресурсов в логистических процессах. Финансовые параметры во многом определяют экономическую жизнеспособность предприятия, устойчивость на рынке, прочность связей с поставщиками и потребителями. Поэтому управление финансовыми потоками в современных условиях являются очень актуальными.

Требования к параметрам финансовых потоков в логистических схемах:

- финансовые ресурсы должны быть в наличии в требуемом объеме и в срок возникновения потребности в них;
- надежность источников ресурсов и эффективность привлечения финансов;
- оптимизация затрат достигается путем рационализации привлечения и распределения ресурсов;
- согласование финансовых, материальных, информационных и любых других видов ресурсных потоков по всей цепи движения продукции;
- оперативность (связанно с внешним окружением логистической системы).

Схемы движения потоков должны гибко и оперативно меняться при изменении экономической и политической ситуации, юридических и рыночных условий. В связи с тем, что участники логистического процесса принадлежат к различным сферам про-



изводства и обращения, структура и состав финансовых потоков должны быть адаптивны для каждого контрагента.

Для того чтобы потоки соответствовали требованиям, на них необходимо оказывать управляющее и корректирующие воздействия. При этом должно выполняться условие взаимосвязанности информационных и финансовых потоков. Этому способствует применение информационных систем поддержки принятия решений, использование баз данных и корпоративных систем автоматизации для оперативного управления потоковыми процессами в логистических системах.

Литература:

1. Модели и методы теории логистики: учеб. пособие. 2-е изд. / под ред. В. С. Лукинского. СПб.: Питер, 2007. - 448 с.
2. Леготина Ю.В., Бутрин А.Г. Проблемы финансовой логистики // Логистика: современные тенденции развития, 2008.
3. Моисеева К.И. экономические основы логистики. Учебное пособие // Москва. ИНФРА-М, 2008.
4. Тимошенко О.А. Базовые принципы логистики финансов. // Логистика: современные тенденции развития, 2008.
5. Журнал «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция». – 2009. - № 2.
6. Молчанова Л.Н., Хайкин М.М., Затраты предприятия как категория финансовой логистики // Логистика: современные тенденции развития, 2008.

© Трофимова О.А., 2012

### **Экономические проблемы сезонности деятельности туристско-рекреационных предприятий**

*Цёхла С.Ю. (Украина, Симферополь)  
e-mail: tsohla@bigmir.net*

Утверждение туризма и курортов как массового социального явления положило начало формированию соответствующей сферы экономики – туристско-рекреационной. Практическая деятельность современных предприятий обусловила необходимость разработки теоретико-методологических подходов к изучению особенностей туристско-рекреационной индустрии.

Исследованию проблем развития и эффективного использования туристско-рекреационных ресурсов посвященные научные работы таких известных отечественных ученых, как Лемешев М.Я., Мамутов В.К., Гудзь П.В., Стеченко Д.М. и др. Необходимость поиска рациональных путей активизации использования потенциала туристско-рекреационного комплекса подчеркивают Шмагина В.В. и Харичков С.К., отмечая, что это «диктуется перспективами ощутимых экономических результатов и социальных последствий развития этого сектора национальной экономики, который может и должен стать реальным средством ее оздоровления, важнейшим средством культурного и духовного возрождения народа Украины, воспроизводства ее трудового потенциала» [1, с. 4].

В Законе Украины «О туризме» отмечено, что «создание экономических условий, стимулирующих его развитие как высокорентабельной отрасли экономики, является одним из основных направлений государственной политики в области туризма» [2]. Поэтому развитие туризма и рекреации должны стать одним из приоритетных направлений развития

экономики государства, важным источником наполнения бюджетов всех уровней, создание новых рабочих мест и социального развития государства.

Всеобщей тенденцией и одновременно серьезной проблемой в туризме и рекреации является сезонность, характеризующаяся резкими увеличениями и уменьшениями туристских потоков в определенные периоды деятельности.

Отличительной чертой туристско-рекреационного бизнеса в Украине остается его ярко выраженный сезонный характер, что, по мнению автора, является существенным недостатком и проблемой экономического развития отрасли. Преодоление отрицательных тенденций развития, подъем туристско-рекреационной инфраструктуры страны к уровню развитых туристических государств мира и обеспечение постоянного развития туризма и рекреации является сложным процессом, который основывается на рациональном использовании естественных (курортных) и культурных ресурсов.

Украина занимает одно из ведущих мест в Европе по уровню обеспеченности ценными естественными и историко-культурными ресурсами, способными генерировать значительный рекреационный интерес у отечественных и иностранных отдыхающих. Курортные ресурсы Украины чрезвычайно богатые и разнообразные. Благоприятный в терапевтическом отношении климат южных (Черноморское побережье, и, прежде всего, Южный берег Крыма) и западных (Украинские Карпаты) районов страны позволили создать приморские и горные курорты. Здесь широко применяется климатотерапия как основная (или одна из основных) лечебная методика (Алушта, Аркадия, В.Фонтан, Верховина, Ворохта, Евпатория, Карпаты, Старый Крым, Феодосия, Черноморское, Ялта, Яремча и др.).

Сезонность туристической деятельности зависит, прежде всего, от сезонности спроса. В Украине он характеризуется высокой активностью летом и спадами в зимние, а особенно в осенне-весенние месяцы. Традиционно выделяют два основных сезона – высокий и низкий – между которыми протекают «межсезонные» периоды.

Сезонность спроса различается по видам туризма и территориям, а зависит от природных и социально-экономических факторов. Среди видов туризма лечебно-познавательный подвержен сезонности в меньшей степени, а морской и горнолыжный – в большей степени.

Различные районы пребывания имеют специфические формы сезонной неравномерности из-за предпочтений потребителя при выборе им места отдыха. Важное значение играют природно-климатические факторы, которые обусловлены тем, что в большинстве регионов страны погодные условия, благоприятные для отдыха и туризма, по месяцам неодинаковы. Например, в Крыму – это лето, а в Западной Украине – зима. Люди стремятся отдохнуть в наиболее комфортное по погоде время года. Календарь сезонности туристической деятельности в Украине выглядит следующим образом: пляжный сезон – 3 месяца (июнь-август), лыжный сезон – 3 месяца (декабрь-февраль),

межсезонье – 6 месяцев (март-май, сентябрь-ноябрь) [3].

На сезонность в туризме оказывают влияние также социальные и экономические факторы. В стране сформировался определенный режим семейного отдыха, который предусматривает уход в отпуск большинства рабочих и служащих в летний период, когда у детей продолжительные школьные каникулы. Положениями «Глобального этического кодекса туризма» установлено содействие более равномерному распределению потоков туристов и посетителей по времени и пространству, особенно, связанных с оплачиваемыми отпусками и школьными каникулами, а также способствовать сглаживанию сезонности [4, статья 3].

В последнее время в Украине прослеживается европейская тенденция распределения отдыха, когда отпуск делят на части, в том числе на время новогодних и рождественских праздников и летнего отдыха. И каждый турист выбирает для себя сезон, наиболее подходящий для удовлетворения его потребности, запросов. Поэтому отечественные курортно-рекреационные предприятия должны быть готовыми к таким изменениям.

Фактор сезонности не теряет своей актуальности и в международном туризме. Уровень сезонности не во всех странах мира одинаков. Как правило, в странах, где годовые колебания температур и других элементов климата невелики, сезонность туризма проявляется меньше. Так круглогодичный туристский сезон имеют Египет, Тунис, Марокко, ОАЭ, Израиль и т. д. Разница прибытий по месяцам в эти страны невелика, однако лето является основным сезоном, что можно объяснить преобладанием летних отпусков у посетителей из Европы.

Четкие явления сезонности туризма в настоящее время выявлены практически во всех европейских странах. В целом в Европе свыше 50% всех посещений туристов приходится на летние месяцы. В то же время благодаря умелому соединению разных видов туристских услуг в развитых странах (например, во Франции, Италии, Испании, Австрии) туристский сезон более продолжительный, там интенсивность туристского потока не носит ярко выраженной сезонной неравномерности.

Развитие внутреннего туризма также способствует сглаживанию неравномерности турпотоков. Например, Австрия занимает первое место среди европейских стран по прибыли, полученной от туризма, опережая Испанию и Францию. При этом каждый австриец делает в среднем одну туристическую поездку по своей стране в год. Вопреки общепринятого мнения, Австрия не является страной исключительно зимнего спорта и отдыха. Число дней, проведенных в отелях летом, превосходит количество зимних дней. Это свидетельствует о том, что рекреация играет важную роль не только в экономике, но и в повседневной жизни. От нее во многом зависит производство и потребление услуг в стране.

По экспертным оценкам специалистов и мировому опыту приемлемый показатель среднегодового заполнения туристско-рекреационных учреж-

дений должен быть выше 68%. Среднегодовая загрузка крымских санаторно-курортных учреждений ежегодно увеличивается. Так в 2000 г. коэффициент заполнения здравниц по Крыму составлял 45,9%, в 2003 г. - уже 49,2%, в 2005 г. – 65,1%, в 2009 г. - 66,1%. Т.е. в отличие от среднеукраинского показателя загрузки в 38-40%, крымский регион приближается к значению показателя европейского уровня. Однако этот показатель разнится по сезонам года. И сезонность оказывает серьезное воздействие на неравномерность и проблемы туристической деятельности. Так, «высокий» сезон связан с максимальной насыщенностью работы туристических предприятий летом, поэтому могут возникнуть трудности с транспортом, размещением, организацией питания, экскурсий для различных туристов.

Последствия сезонности туризма в наибольшей степени испытывает приморская рекреационная зона. Сезон наибольшей туристической активности на побережье Крыма наблюдается примерно в течение четырех месяцев – с июня по сентябрь, максимальной нагрузкой в июле и августе. В Крыму существует также период почти полного отсутствия туристов (ноябрь, февраль-март), который называют «мертвым» сезоном. Это объясняет значительный удельный вес неполной занятости в регионе, низкий удельный вес квалифицированного персонала, низкий уровень оплаты труда [5, с. 110]. По мнению специалистов, доля иногородних в структуре сезонного персонала на крымском полуострове достигает 50% [6].

К негативным последствиям сезонности можно отнести и тот факт, что в течение большей части года основная масса мест в пансионатах и отелях практически остается невостребованной. Только 40,9% коечного фонда используется круглогодично [7, с. 107]. Для привлечения туристов вне сезона, фирмы вынуждены проводить гибкую ценовую политику: цены в «высокий» и «низкий» сезоны отличаются в среднем на 20-23% в Крыму.

За 2009 г. санаторно-курортные (оздоровительные) учреждения Крыма посетило 907,4 тыс. человек. По сравнению с 2000 г. численность рекреантов увеличилась на 16,0% [7, с. 99]. Такое увеличение численности оздоровленных и отдохнувших в здравницах и учреждениях отдыха произошло за счет роста рекреантов, охваченных краткосрочным отдыхом. Удельный вес отдохнувших на протяжении 1-2 дней в сравнении с 2000 г. увеличился почти вдвое.

В курортно-рекреационном комплексе Крыма более 65% рекреантов предпочли отдых продолжительностью около двух недель. Вместе с тем, средняя продолжительность пребывания одного отдыхающего в крымских здравницах в 2009 г. незначительно увеличилась и составила 14 дней (в 2008 г. – 13, 2007 г. – 12 дней). Отдых продолжительностью от 15 до 24 дней предпочли 25,1% рекреантов, что на 7,85% меньше, чем в прошлом году. Наибольшая продолжительность отдыха отмечалась на курортах г. Саки и Евпатория – 17 дней, г. Ялта – 14 дней, что связано с преимуществом лечебного профиля этих курортных регионов. Более короткий отдых харак-

терен для курортов г. Алушта и Керчь – 11 и 9 дней соответственно.

Анализ целей посещения за период 2000-2009 гг. свидетельствует о постоянстве структуры: основной целью туристов при посещении Крыма является отдых (в среднем 57,5%), затем – лечение (в среднем 24,0%). А развитие конгрессного туризма (проведение разных международных форумов, саммитов, симпозиумов) увеличило поток туристов, приезжающих с деловой, служебной целью в среднем до 7,2% (табл. 1).

Таблица 1 - Анализ целей посещения Крыма туристами. %

Цель посещения /год	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
служебная, деловая	12,1	9,0	9,0	10,0	5,4	7,5	5,4	4,5	3,7	5,4
отдых	56,6	57,0	60,5	60,0	51,5	55,2	57,6	57,3	60,2	59,6
лечение	10,0	13,4	12,6	19,0	35,3	29,1	31,0	31,0	30,1	28,8
спортивно-оздоровительная	9,5	9,6	9,8	6,5	6,2	6,4	3,7	5,0	3,6	3,6
другие	11,8	11,0	8,1	4,5	1,6	1,8	2,3	2,2	2,4	2,6

Источник: [7, с. 83; 8, с. 11]

По мнению специалистов, расширению туристского сезона способствует организация научного туризма, конгрессов и симпозиумов, т. е. в той области, которая в последние годы становится все более перспективной, поскольку не зависит от традиционного сезона отпусков, и, как правило, проводятся весной или осенью.

Санаторно-курортные услуги не требуют благоприятного для занятия рекреацией времени. Поэтому такие учреждения могут и должны работать круглогодично. Итак, существует необходимость найти способы снижения колебаний спроса на рекреационные услуги. Есть возможности смягчения сезонной неравномерности стимулированием приезда отдыхающих в несезонное время путем скидки цен на услуги, расширение предложения курортных услуг в зимнее время, варьирование разными видами туризма, создание сувенирного производства с привлечением высвобожденных в несезонное время работников и т.п.

Используя сложившиеся отечественные традиции проведения отдыха в сочетании с оздоровлением, следует переводить рекреационную сферу на круглогодичное функционирование, создавая для этого выгодные условия (для отдыхающих – ценовые скидки, рекреационных для предприятий – сезонные льготы).

Основная часть загрузки санаториев приходится на летний сезон. Другой же период времени санатории практически не функционируют. И из-за недостаточной загруженности санаториев и пансионатов отсутствует возможность равномерного распределения постоянных накладных затрат, которые потом распределяются на три месяца сразу и увеличивают стоимость проживания в курортный сезон.

Снижение величины текущих затрат возможно с применением мер по энергосбережению, поскольку затраты на энергоснабжение являются одной из наибольших статей расходов для рекреационных объектов, в т.ч. при внедрении новых технологий обслуживания рекреантов и введения круглогодичного обслуживания, в условиях когда стоимость электроэнергии постоянно возрастает.

Практика исследований санаторно-курортных, гостиничных комплексов, ресторанов, торгово-развлекательных центров показывает, что перспективы проведения мероприятий по энергосбережению в области решения вопросов по оптимизации только освещения, практически на всех этих объектах, составляет не менее 15-20% снижения платежей за потребляемую на освещение электроэнергию.

Большое значение также имеет применение экологических подходов энергосбережения. Энергосберегающие решения могут быть адаптированы к требованиям, действующим на рынке туристско-рекреационных услуг, с учетом важности обеспечения высокого уровня комфорта для посетителей и экономической эффективности. Такие мероприятия по энергосбережению на рекреационных объектах можно условно разделить на три группы:

1. Управление освещением (освещением в коридорах, электроснабжением номера, освещением ванных комнат, освещения технических помещений). Управление освещением является одним из наиболее простых путей сокращения затрат на потребляемую электроэнергию. Применяя эффективные решения по управлению освещением, пользователи могут сэкономить до 30% средств, расходуемых на электроснабжение, по сравнению с традиционными способами энергосбережения. Данное решение позволяет в автоматическом режиме оптимизировать работу системы освещения по трем основным параметрам (время, интенсивность и наличие людей), используемым как по отдельности, так и в различных сочетаниях.

2. Система автоматизации здания (автономные устройства управления, системы управления оборудованием). Оснащение зданий системами автоматизации на всех этапах, от проектирования до ввода в эксплуатацию, проводится таким образом, чтобы обеспечить максимальную безопасность и экономию энергии. Такие системы повышают эксплуатационную готовность оборудования и снижают потребление электроэнергии за счет управления всеми элементами систем здания. Полномасштабные решения по автоматизации позволяют получить значительные преимущества в процессе эксплуатации и обслуживания зданий в течение всего жизненного цикла. Согласованная работа различных систем может обеспечить экономию до 30% средств, затрачиваемых на электроэнергию.

3. Применение энергоэффективного оборудования (системы отопления, системы вентиляции, системы кондиционирования воздуха). Мероприятия по энергосбережению в области теплоснабжения, вентиляции и кондиционирования, могут при правильном подходе к решению данной проблемы

сократить платежи за коммунальные ресурсы еще на 20-30%.

Такие инновационные решения могут одновременно снизить энергопотребление, расширить сезон обслуживания и усилить положительные впечатления посетителей [9, с. 168].

К инновационным разработкам, предлагаемым к внедрению рекреационными предприятиями Крыма в области солнечной энергетики, относятся фототермопреобразователь солнечной энергии и солнечный концентратор для фотоэлектрических модулей, разработанные крымскими учеными. Данные модели могут быть использованы в системах электрообеспечения, горячего водоснабжения, обогрева зданий и уменьшит расходы на отопление сравнительно с газовым, централизованным, электрическим. В силу этого реализация системы мер поддержки инновационной деятельности рекреационных предприятий создаст долговременные преимущества в развитии рекреационной системы страны.

Выравнивание сезонности является первоочередной задачей реорганизации туристической деятельности в Крыму. Сглаживание сезонности позволит решить актуальные экономические вопросы: привлечение дополнительных денежных средств в сферу туристической деятельности, повышение экономической эффективности туристических предприятий, повышение занятости и уровень доходов населения курортных регионов в межсезонье.

Согласно мировым статистическим данным, в сфере функционирования гостиничных и санаторно-курортных комплексов достаточный уровень рентабельности работы может быть обеспечен в том случае, если не менее 50% валового дохода приходится на инфраструктуру отдыха и развлечений. Во многом это объясняет то, что большинство крымских санаториев, не имея широкого предложения в индустрии досуга, не могут обеспечить необходимый уровень прибыльности. В рамках своей деятельности рекреационные предприятия должны информировать потенциальных клиентов об ассортиментах и качестве предлагаемых услуг и обеспечивать их соответствие заявленному уровню. Только освоение и предоставление услуг, способных по своим уровню, качеству, затратами, ценами, сроками поставки и другим специфическим параметрам позволит успешно выдержать соперничество с конкурентами за завоевание отечественного и зарубежного потребителя.

Итак, существует необходимость поиска способов снижения колебаний спроса на рекреационные услуги в Украине. В Крыму есть возможности смягчения сезонной неравномерности стимулированием приезда отдыхающих в несезонное время путем скидки цен на услуги при снижении затрат на обслуживание с помощью внедрения инноваций, расширение предложения курортных услуг в зимнее время, варьирование разными видами туризма, создание сувенирного производства с привлечением высвобожденных в несезонное время работников и т.п.

Литература:

1. Шмагина В.В. Рекреация и туризм в системе современных приоритетов социально-экономического развития / В.В. Шмагина, С.К. Харичков. – Одесса: ИПРЭИ НАН Украины, 2000. – 70 с.
2. Закон Украины «Про туризм» від 18.11.03 г. № 1282 – IV // Відомості Верховної Ради України, 2004, N 13, ст.180.
3. Календарь сезонности [Электронный ресурс]. – Режим доступа к сайту: <http://www.colibrys.kiev.ua/calendar-season.htm>.
4. Глобальный этический кодекс туризма [Электронный ресурс]. – Режим доступа к сайту: <http://www.uapravo.net/data2008/base57/ukr57772.htm>.
5. Цюхля С. Ю. Економіко-статистичний аналіз використання трудових ресурсів у рекреаційній сфері АР Крим / С. Ю. Цюхля, О. П. Кузнєцова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2007. – Том 2, № 6 Економічні науки. – С. 108-112.
6. Летняя мобилизация [Электронный ресурс]. – Режим доступа к сайту: <http://www.dsnews.ua/infrastructure/infrastructure-regions/art36114.html>.
7. Санаторно-курортне лікування, організований відпочинок та туризм в АР Крим у 2008/2009 році: Стат. збірник / Головне управління статистики в АР Крим / За ред. О. І. Пітюренко. – Сімферополь: Головне управління статистики в Автономній Республіці Крим, 2007. – 147 с.
8. Статистичний бюлетень «Санаторно-курортне лікування, організований відпочинок та туризм в Україні». – К.: Державний комітет статистики України, 2002. – 69 с.
9. Цюхля С.Ю. Инновационное развитие рекреационных объектов на базе энергосбережения / С.Ю. Цюхля, А.И. Башта // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. "Розвиток туристичного бізнесу" [МОН, молоді та спорту України, Академія готельного менеджменту та ресторанного бізнесу (Польща), Курський філіал Російського державного торговельно-економічного університету (РФ) та ін.]. – Донецьк: Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2011. – С. 167-169.

© Цюхля С.Ю., 2012

### **Проблемы управления финансовыми ресурсами малых курортно-рекреационных предприятий Крыма**

*Цюхля С.Ю. (Украина, Симферополь)*

*e-mail: tsohla@bigmir.net;*

*Анистратенко О.В. (Украина, Севастополь)*

*e-mail: WildCherry2608@yandex.ru*

Малые предприятия характеризуются рядом особенностей функционирования, такими как высоким уровнем гибкости предпринимательской деятельности, направленностью усилий на постоянное усовершенствование собственной деятельности с ориентацией на местные ресурсы, наличием двусторонней связи между предпринимателем и его клиентами, выполнением роли рыночнообразующего фактора и другие, за счет чего получают определенные преимущества перед крупным бизнесом. Эти преимущества привели к тому, что в таких странах как Великобритания, Германия, Италия, Франция, США роль малого бизнеса в формировании ВВП составляет от 50 до 60%.

В Украине на малых предприятиях занято лишь 18,4% работоспособного населения. Доля создаваемой ими продукции и предоставленных услуг составляет 10% от общего объема производства.<sup>96</sup>

<sup>96</sup> Біломістний О.М. Особливості кредитування діяльності малих підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України // Вісник Університету банківської справи Національного банку України № 1 (7) березень 2010. – С. 91

Тем не менее, развитию малого бизнеса уделяется внимание как на государственном, так и на региональном уровнях.

Курортно-рекреационный комплекс Украины является одним из приоритетных направлений развития. Наиболее привлекательными регионами с точки зрения совокупности компонентов и свойств окружающей среды, которые способствуют рекреационной деятельности, является АР Крым и Закарпатская область (около 30%), Киевская и Ивано-Франковская (до 20%), Одесская и Львовская (около 15%), Харьковская (свыше 15%) области. Однако сложные экономические условия обуславливают ряд проблем в данной сфере бизнеса и требуют соответствующей адаптации финансового менеджмента предприятий данной сферы деятельности.

В связи с этим, цель данной работы заключается в том, чтобы раскрыть современные проблемы управления финансовыми ресурсами на малых курортно-рекреационных предприятиях Крыма.

Критерии отнесения предприятий к категории малых в Украине неоднократно менялись: так до 2004 года к ним относились предприятия с численностью не более 50 чел. и годовым объемом выручки до 1 млн. грн., с 2004 года объем выручки был увеличен до 500 тыс. евро. С 2011 года к категории малых предприятий относятся предприятия с объемом выручки до 70 млн. грн.<sup>97</sup>

К основным функциональным типам курортно-рекреационных предприятий относятся: автокемпинги, кемпинги; базы отдыха; детские оздоровительные и спортивно оздоровительные лагеря; детские оздоровительные комплексы и центры; дома отдыха; лечебно оздоровительные комплексы и центры; оздоровительные, туристско-оздоровительные комплексы, турбазы; пансионаты; пансионаты с лечением; санатории, санатории-профилактории; туристические гостиницы, гостиницы.<sup>98</sup>

В нормальной экономической ситуации основной целью финансового менеджмента является наиболее рациональное и эффективное использование финансовых ресурсов, однако сложившиеся в Украине экономические условия сегодня сводят цель к тому, чтобы обеспечить свою деятельность хотя бы достаточным объемом финансовых ресурсов.

Согласно статье 140 Хозяйственного Кодекса Украины источниками имущества субъектов хозяйствования являются: денежные и материальные взносы учредителей; доходы от реализации продукции (работ, услуг); доходы от ценных бумаг; капитальных вложений и дотаций из бюджетов; поступления от продажи (сдачи в аренду) имущественных объектов, принадлежащих им, приобретения имущества других субъектов; кредиты банков и других кредиторов; безвозмездные и благотворительные

взносы, пожертвования организаций и граждан; прочие источники, не запрещенные законом.

Финансовый кризис существенно повлиял на динамику и структуру финансовых ресурсов малых предприятий курортно-рекреационного комплекса Крыма, четко определился ряд проблем. Представим их характеристику.

Как известно, незначительные объемы финансовых ресурсов малых курортно-рекреационных предприятий диктуют необходимость их пополнения за счет кредитования. Доступность кредитных ресурсов – одно из главных условий развития экономики. Банки являются реальным механизмом вливания средств в экономику через кредитование малого бизнеса, а также контролером целевого их использования. В то же время кредитование является рыночным фактором, который обеспечивает финансирование тех отраслей экономики, в которых общество наиболее нуждается. В Украине же доступ к кредитным ресурсам для предприятий малого бизнеса, сложный и в докризисные времена, в настоящее время, вообще, почти заблокирован.

Основные причины недоступности кредитов для предприятий малого бизнеса следующие: низкая осведомленность его субъектов о возможностях использования в бизнесе банковских продуктов вообще и кредитов в частности; высокие процентные ставки по кредитам для бизнеса и несовершенство банковских процедур; отсутствие кредитования вновь созданных предприятий; неразвитый рынок лизинга и недостаточное внимание лизинговых компаний к малому бизнесу.

С точки зрения банка недостаточная привлекательность малого бизнеса как объекта кредитования определяется такими обстоятельствами: сложность надзора и контроля за заемщиками, многие из которых работают «в тени», ведут двойную бухгалтерию, связаны с криминальным бизнесом; нестабильность бизнеса малых предприятий, обусловленная состоянием окружающей рыночной конъюнктуры; отсутствие надежной кредитной истории у большинства из них; недостаточный профессионализм менеджеров, что осложняет разработку необходимой документации, в частности бизнес-плана, технико-экономического обоснования проекта и тому подобное; слабая организация бухгалтерского учета или полное его отсутствие.

В свою очередь, для субъектов малого предпринимательства в Украине главными недостатками кредитов как источники финансирования являются такие (сгруппированные в соответствии со значимостью): высокие процентные ставки по кредитам; требования ликвидного залога для обеспечения гарантии возвращения кредита, отсутствие имущества, которое может быть принято как ликвидный залог; банковская бюрократия, длительный срок принятия решения о предоставлении кредитов; кратко- и среднесрочный характер кредитов, которые предлагаются (обычно субъекты малого бизнеса нуждаются в небольших длительных кредитах); недостаток информации о кредитных ресурсах; угроза поте-

<sup>97</sup> Господарський кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст. 144.

<sup>98</sup> Головенко Н. З. Формування механізмів підвищення конкурентоспроможності курортно-рекреаційного комплексу регіону. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. - Одеса – 2008. – С.9.

ри контроля; требования относительно раскрытия информации<sup>99</sup>.

Что касается условий предоставлений кредитов, то сегодня банки готовы предоставлять ресурсы лишь на краткосрочный период, сроки кредитования оставляют от 1 года до 3 лет. При этом ставки колеблются от 17% годовых (государственный банк ПАО «Укрэксимбанк», участвующий в программе льготного кредитования малого бизнеса) до 25-28% годовых. Соотношение суммы кредита к стоимости залога колеблется от 50 до 80%, дополнительным условием является страхование залогового имущества<sup>100</sup>. Таким образом, сегодня кредитование практически недоступным для малых предприятий, а в случае получения кредита резко повышает затраты на его выплату. Это обуславливает резкий рост финансовых затрат, и, как следствие, влияет на конечный финансовый результат.

Практически неконтролируемый рост затрат обуславливает следующую проблему малых предприятий – убыточность их деятельности. Так, в 2006 году убыток малых курортно-рекреационных предприятий Крыма составил 11,5 млн. грн., в 2007 году – свыше 18 млн. грн., в 2008 году – 106,8 млн. грн., в 2009 году – 53,2 млн. грн., в 2010 году – 52 млн. грн.<sup>101</sup>

Как следствие, малые предприятия лишаются возможности применения метода внутренних источников в управлении собственным капиталом и нераспределенный убыток занижает потенциальную возможность малых предприятий развиваться, в период с 2008 по 2010 годы убыток сократил собственный капитал малых курортно-рекреационных предприятий в среднем на 40%.

Сезонность курортно-рекреационной деятельности в Крыму обуславливает такие проблемы в управлении финансовыми ресурсами малых предприятий, как: повышение потребности в финансовых ресурсах в период с мая по октябрь; практически полное отсутствие доходов в остальные периоды; как следствие, невозможность применения классических схем погашения банковских кредитов: усложнение финансового планирования; временной разрыв между моментом вложения инвестиций и моментом начала получения доходов, за это время могут произойти существенные изменения экономических условий (процентных ставок, валютных курсов), которые оказывают влияние на показатели эффективности инвестиционных проектов.

Следующей проблемой является то, что многие отдыхающие в целях экономии в курортный сезон отказываются от потребления, а, следовательно, и оплаты комплексных услуг. Например, многие мини-гостиницы планируют свои доходы исходя из того, что в стоимость одного койко-дня включено и трехразовое питание, а клиенты, отказавшись от него сокращают доходы предприятия.

Таким образом, в современных условиях основными проблемами в управлении финансовыми ресурсами малых курортно-рекреационных предприятий Крыма являются недоступность кредитов, рост затрат, сложность финансового планирования, убыточность, невозможность активного развития за счет собственного капитала.

Для их устранения необходимо на уровне отдельных предприятий и на региональном уровне разработать план мероприятий по активизации деятельности курортов Крыма в осенне-зимний период, требуется разработка банками отдельных программ кредитования и индивидуальных графиков погашения кредитов для малых предприятий курортно-рекреационного комплекса, совершенствование нормативно-правовой базы поддержки малого бизнеса. Это позволит стабилизировать денежные потоки, повысит возможность малых предприятий полноценно использовать банковское кредитование для пополнения финансовых ресурсов, обновлять и развивать материально-техническую базу, повышать качество услуг, повысит эффективность финансового менеджмента.

© Цёхла С.Ю., 2012

© Анистратенко О.В., 2012

### Секьюритизация в мировой экономике: реалии и прогнозы

*Князева В.Б. (Россия, Ханты-Мансийск)*

*e-mail: vladka\_lady@mail.ru*

Определений секьюритизации существует много, но суть ее в классическом виде неизменна: секьюритизация — это процесс увеличения роли ценных бумаг на финансовых рынках. При секьюритизации низколиквидные активы трансформируются в ценные бумаги, которые предлагаются инвесторам. Зачастую эмиссия ценных бумаг позволяет привлечь финансовые ресурсы значительно быстрее и дешевле. Например, предприятие испытывает недостаток финансовых ресурсов. Оно может либо обратиться в банк за кредитом, либо выпустить облигации. В первом случае банк выступает посредником, и за свои услуги будет брать определенную плату. Во втором случае предприятие продает облигации прямо инвесторам, что снижает транзакционные издержки.

Если говорить о развитии процесса секьюритизации на примере США, то выделяют три таких этапа: 1) секьюритизация ипотечных кредитов; 2) секьюритизация финансовых активов: автокредитов, студенческих кредитов, поступлений по кредитным картам и др.; 3) секьюритизация будущих денежных потоков.

Рассмотрим секьюритизацию двух видов — секьюритизация финансовых рынков и секьюритизация финансовых активов.

Итак, первый вид секьюритизации — это секьюритизация финансовых рынков — замещение банковского кредита при финансировании компаний эмиссией ценных бумаг, то есть имеет место интенсивное развитие рынка долговых ценных бумаг, что впоследствии приводит к постепенному ухудшению

<sup>99</sup> Шевченко Р.І. Кредитування і контроль: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2008. – 183 с.

<sup>100</sup> Материалы компании «Простобанкконсалтинг» <http://www.prosto-bank-konsalting.ua>

<sup>101</sup> Информационные материалы о работе предприятий курортно-рекреационного комплекса Крыма: и Львовской области ДП «Інформаційно-аналітичне агентство» за 2004 – 2010 годы

их качества. А раз качество ценных бумаг ухудшается (под ухудшением качества в данном случае мы понимаем частичную или полную неспособность фирмы обеспечить выпущенные ценные бумаги произведенным продуктом или денежными средствами), то в итоге мы имеем одну из предпосылок финансового кризиса, хоть и не самую существенную, но все же имеющую значение.

Второй вид секьюритизации, который рассматривается нами – это секьюритизация финансовых активов – то есть трансформация неликвидных финансовых активов в ценные бумаги. Вообще, данный вид секьюритизации есть инновационная техника финансирования. Банк включается в процесс движения денежных средств в качестве инвестиционного института. Сам процесс выглядит следующим образом: происходит списание активов с баланса банка путем продажи их специализированной компании (СПО), выпускающей облигации, обеспеченные пулом активов. Основными инструментами данного типа секьюритизации являются ипотечные облигации и облигации, обеспеченные активами. Таким образом, происходит разделение рисков банка и рисков активов, поскольку предпринимательский риск банка не распространяется на денежные потоки по переданным активам<sup>102</sup>.

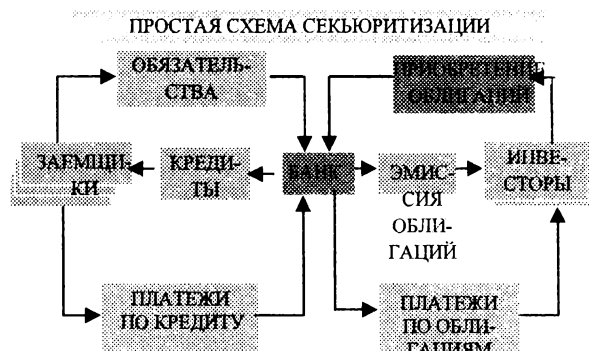


Рис. 1 – Простая схема секьюритизации

Недостатки:

1. Закладные по кредиту отражаются на балансе банка.
2. Эмиссия облигаций увеличивает задолженность в пассивах банк.
3. Необходимость увеличения собственного капитала банка для соблюдения норматива достаточности собственного капитала.
4. Инвесторы принимают на себя все риски, связанные с деятельностью<sup>103</sup>.

Процессы, протекающие в конкретной сфере экономики, неизбежно влияют на развитие смежных областей деятельности и приводят к существенным изменениям традиционного механизма функционирования действующих институтов.<sup>104</sup> Особенно отчетливо эти процессы проявляются в финансовой

сфере. Финансовые инновации, первоначально возникающие для решения конкретных экономических задач, приводят к последствиям, которые на первых этапах явно не прослеживаются. Их влияние может проявиться в будущем, что потребует существенного изменения механизма функционирования традиционных финансовых институтов, приведет к созданию новых организационных структур, а в ряде случаев возникновению новых видов деятельности.

Рассмотрим развитие процесса секьюритизации на примере двух стран: России и США, а также сравним с процессом секьюритизации на мировом рынке.

Изменение структуры долгового рынка США отражено в табл. 1.

Аналогично, в табл. 2, рассмотрим данные по развитию секьюритизации в России.

В табл. 3 мы рассматриваем данные в целом по миру.

Таблица 1 - Распределение источников финансирования между банковскими кредитами и ценными бумагами в США

Сектор рынка	1990	1995	2000	2005	2010
Объем новых эмиссий ценных бумаг (в млрд. дол.)	61	167	368	727	1146
Объем вновь выданных кредитов (в млрд. дол.)	54	116	245	445	424
Всего объем финансирования (в млрд. дол.)	115	283	613	1172	1570
В том числе:					
- доля ценных бумаг, %	53	59	60	62	73
- доля кредитования, %	47	41	40	38	27

Таблица 2 - Распределение источников финансирования между банковскими кредитами и ценными бумагами в России<sup>105</sup>

Сектор рынка	1990	1995	2000	2005	2010
Объем новых эмиссий ценных бумаг (в млрд. дол.)	9	13	25	80	480
Объем вновь выданных кредитов (в млрд. дол.)	51	55	84	126	587
Всего объем финансирования (в млрд. дол.)	60	68	109	206	1067
В том числе:					
- доля ценных бумаг, %	15	19	23	39	45
- доля кредитования, %	85	81	77	61	55

Таблица 3 - Распределение источников финансирования между банковскими кредитами и ценными бумагами в мире в целом<sup>106</sup>

Сектор рынка	1990	1995	2000	2005	2010
Объем новых эмиссий ценных бумаг (в млрд. дол.)	310	914	2154	3197	4203
Объем вновь выданных кредитов (в млрд. дол.)	125	370	607	751	857
Всего объем международного финансирования (в млрд. дол.)	435	1284	2761	3948	5060
В том числе:					
- доля ценных бумаг, %	71	71	78	81	83
- доля кредитования, %	29	29	22	19	17

Таким образом, можем заключить, что в целом по миру процесс секьюритизации получил весьма быстрое признание и развивался довольно стремительно.

<sup>102</sup> Ерошенков К.М., Мutowин С.И. Инновации секьюритизации, С.137.

<sup>103</sup> Берзон Н.И. Секьюритизация как инновационная техника финансирования, С.38-40.

<sup>104</sup> Маршалл А. Принципы экономической науки Т.3, С.28-29.

<sup>105</sup> Энциклопедия Российской Секьюритизации. 2008, С. 17-19.

<sup>106</sup> Примечание: в представленной статье данные представлены с 5-ти летним интервалом, в целях наглядности. При расчете регрессии и определении тренда данные взяты за каждый год отдельно.



Итак, при рассмотрении этих данных, возникает вполне закономерный вопрос: а зависит ли мировой процесс секьюритизации от выпуска ценных бумаг в отдельной стране? Нами было проведено исследование данных, которое показало, что:

1) Коэффициент парной регрессии значений выпуска ценных бумаг в США и мире равен 0,950405. Таким образом, в соответствии с математическим значением данного показателя, это означает, что изменение динамика объема выпуска ценных бумаг на международном рынке на 95% объясняется изменением объема выпуска ценных бумаг в США.

2) Коэффициент парной регрессии значений выпуска ценных бумаг в РФ и мире равен 0,64761. Соответственно, зависимость изменения выпуска ценных бумаг в мире от выпуска ценных бумаг в РФ не существенна.

В США также замена банковского кредитования выпуском ценных бумаг с каждым годом возрастало. Что же касается России, то здесь отказ от традиционного кредитного финансирования проходил очень болезненно, хотя, нельзя не отметить, что он все же имел место быть и развиваться сообразно возможностям нашей страны с ее консервативным правительством и не менее недоверчивым народом.

На основании имеющихся данных, мы можем сделать прогноз выпуска ценных бумаг в США, в РФ и на международном рынке.

Итак, согласно линии тренда, построенной с достоверностью 98,41%, в 2012 году выпуск ценных бумаг в США достигнет порядка 1450 млрд. долларов, в 2013 - около 1750 млрд. долларов, в 2014 - 2050 млрд. долларов.

Согласно линии тренда, построенной с достоверностью 93,44%, в 2012 году выпуск ценных бумаг в России достигнет порядка 540 млрд. долларов, в 2013 - около 620 млрд. долларов, в 2014 - 690 млрд. долларов.

На международном рынке, согласно линии тренда, построенной с достоверностью 98,58%, в 2012 году выпуск ценных бумаг достигнет порядка 4400 млрд. долларов, в 2013 - около 4590 млрд. долларов, в 2014 г. - 4790 млрд. долларов.

Таким образом, объем выпуска ценных бумаг как в США и России, так и на международном рынке будет расти по абсолютной величине, а также будут увеличиваться темпы роста. И спорить с тем, что секьюритизация продолжает играть важную роль, все больше вытесняя кредитное финансирование, бессмысленно.

Сравнивая полученные данные с прогнозами мировых рейтинговых агентств, таких как Standard&Poors и Moody's, можем сделать вывод, что наш прогноз имеет право на существование с большой долей достоверности.

Мировой финансово-экономический кризис поставили под сомнение целесообразность практического применения сделок секьюритизации. Более того, ряд финансистов, главную причину разразив-

шегося кризиса усматривают в механизме секьюритизации финансовых активов<sup>107</sup>.

На наш взгляд, подвергать сомнению жизнеспособность механизма секьюритизации и видеть в самой финансовой инновации основную причину возникших проблем, довольно необоснованно.

Современная финансовая система в условиях мирового кризиса претерпела существенные изменения. Как следствие, начиная с сентября 2007 года, мировой рынок секьюритизации продолжает оставаться в состоянии постоянных изменений. Проблемы, с которыми инвесторы столкнулись в результате кризиса на рынке низкообеспеченных ипотечных кредитов, отразились на обеспеченности секьюритизируемых активов. Однако роль секьюритизации в ипотечном кризисе, подтолкнула исследователей к более глубокому изучению секьюритизации активов и ее влияния на стабильность финансового рынка.

Изучение концепций секьюритизации, позволило сформулировать выводы, согласно которым секьюритизация является важным инструментом развития экономики и решения социальных проблем. Используя данный инновационный инструмент фондирования, можно решить задачи снижения стоимости заемного финансирования, снижения долговой нагрузки на баланс компании, диверсификации источников финансирования, повышения эффективности использования капитала, снижения рисков, повышения ликвидности и повышения инвестиционной привлекательности компании.

Литература:

1. Бер Х.П. Секьюритизация активов. - М.: Волтерс Клувер, 2007.
2. Берзон Н.И. Секьюритизация как инновационная техника финансирования. - М.: Издательский дом ГУ-ВШЭ, 2010.
3. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. - М.: Риа-Пресс, 2005.
4. Ерошенков К.М., Мухомов С.И. Инновации секьюритизации. - М.: МАКС Пресс, 2007.
5. Маршалл А. Принципы экономической науки Т.3. - М.: Прогресс, 1993.
6. Робе Ж., Али П. Секьюритизация и право. - М.: Волтерс Клувер, 2008.
7. Ротбард Мюррей. История денежного обращения и банковского дела в США. - М.: Социум, 2008.
8. Секьюритизация ипотеки: Мировой опыт, структурирование и анализ / Дэвидсон Э., Сандерс Э., Вольф Л.-Л., Чинг А.; Пер. с англ. Качуро В.; Под общ. ред. Иванова О.М.; Вступ. сл. Грефа Г.О. М.: СПб.: Вершина, 2009.
9. Фетисов Г.Г. Монетарная политика и развитие денежно-кредитной системы России в условиях глобализации: национальный и региональные аспекты. - М.: Экономика, 2006.
10. Энциклопедия Российской Секьюритизации 2008. М: Financial Bonos information, 2009.

© Князева В.Б., 2012

#### Методологические подходы к исследованию менеджмента рентабельности в банке *Jean-Marie Ortiz de Elguea*

(Spain, San-Sebastian);

*Корепанов В.К. (Россия, Альметьевск)*

*e-mail: vipcuore@gmail.ru*

Методологические подходы к исследованию систем менеджмента в банке концентрируются в основном на оценке рентабельности коммерческого

<sup>107</sup> Робе Ж., Али П. Секьюритизация и право, С. 89-90.

банка и путей ее роста, поскольку именно рентабельность представляет собой конечный финансовый результат (в относительном выражении), соизмеримый с затратами (потоками, активами), задействованными для его достижения. В статье сопоставлены и систематизированы как отечественные, так и зарубежные методологические подходы (подходы Е.Ф. Жукова [Эриашвили Н.Д.], О.И. Лаврушина, Е.П. Жарковской [О.И. Аренде]; американская система КЭМЭЛ, французская модель фирмы DuPont; методы Батраковой Л.Г., Конаковой Л.В., а также подходы Бугаевского А.С.; анализ рентабельности по А. Гагену; методология Д. Плотникова) к оценке рентабельности коммерческого банка, апробированные Корепановым В.К. при расчете показателей рентабельности ОАО АКБ «Ак Барс» (г. Казань, РФ) за 2007 – 2010 гг., выявлении сильных и слабых сторон деятельности исследуемого банка, выработке стратегии роста и составлении прогноза на 2011 г. В работе проанализирован также релевантный тематике дискуссии категоричный аппарат (система терминов), которым оперируют специалисты в области банковского менеджмента и исследования систем рентабельности банка. В данном аспекте практически каждый автор предлагает свою собственную систему показателей (индикаторов), характеризующих рентабельность банка, собственную методологию. Различия в методах и приемах оценки проиллюстрированы посредством использования компаративного (сравнительно-сопоставительного) подхода и критического рассмотрения предлагаемых методик.

Прежде чем охарактеризовать существующие методологические подходы к оценке рентабельности коммерческого банка и путей ее роста, определим содержание основных понятий данной главы. Дадим определение понятиям «менеджмент рентабельности в банке», «рентабельность» и «рентабельность банка».

*Менеджмент рентабельности в банке* (управление рентабельностью в банковской организации) – это непрерывный процесс мониторинга и оценки финансового состояния банка и финансовых результатов его деятельности, имманентно присущий системе банковского менеджмента и направленный на максимизацию чистой (валовой бухгалтерской, налогооблагаемой; прибыли от продаж банковских продуктов – маржи; прибыли от осуществления небанковских операций и др.) прибыли банка в соотношении с его затратами.

Термин «*рентабельность*» ведет свое происхождение от слова «рента», что дословно означает «доход». Таким образом, термин «рентабельность» в широком смысле слова отождествляет прибыльность, доходность. Показатели рентабельности используют при оценке финансового состояния банка.

«Рентабельность – относительный показатель, характеризующий доходность бизнеса. В английском языке, – пишет Д.Плотников, – принято использовать термин возврат (return) на инвестиции». Рентабельность продаж в международной практи-

ке<sup>108</sup> более корректно именовать прибыльностью; в практике французских финансовых организаций она обозначается термином маржа, т.е. это разница между продажной ценой и себестоимостью (la marge; margin). Маржа трактуется как коэффициент прибыльности, доходности продаж, но допустим также и вариант «рентабельность продаж» (return on sales). Что же касается Лаврушина О.И., то он рассматриваемый относительный показатель эффективности (рентабельности) деятельности применительно к банку предпочитает именовать прибыльностью. Жарковская Е.П. считает понятия прибыльности и рентабельности коммерческого банка эквивалентными.

Драгункина Н.В. в учебном пособии «Теория экономического анализа» считает так: «Рентабельность – это система показателей, характеризующих эффективность деятельности в целом, доходность различных направлений деятельности, а также окупаемость затрат».

*Рентабельность банка* – система показателей результативности различных видов операционно-финансовой деятельности банка. Выбирая тот или иной из подходов (методологий) к оценке, мы оперируем на практике соответствующей системой оценки рентабельности.

Таким образом, для расчета рентабельности (прибыльности) коммерческого банка необходимо располагать показателем его прибыли в соотношении с затратами, доходами либо потоками (активы, размер привлеченных средств и иных ресурсов и др.), ее образующими.

«Прибыль коммерческого банка (далее – КБ) – это основной финансовый результат его деятельности, определяемый как разница между всеми доходами и расходами» (Е.Ф. Жуков). Формирование и распределение прибыли КБ обусловлено спецификой банковской деятельности, кругооборотом доходов и расходов банка. Специфика эта, если мы ссылаемся на мнение Е.Ф.Жукова, определяется формированием прибыли чистой, остающейся в распоряжении банка:

Прибыль чистая = Валовая прибыль (Доходы - Расходы) – Налоги (1.1)

Прибыль чистая в распоряжении банка = Прибыль чистая – Доходы (Расходы), относящиеся на финансовый результат (1.2)

В последующем прибыль чистая в распоряжении банка распределяется по фондам накопления (пополнение уставного, резервного и других фондов), фондам специального назначения (потребления) и в фонд нераспределенной (накопленной) прибыли. При этом по Жукову Е.Ф., «чистая прибыль банка за вычетом дивидендов, выплаченных акционерам (участникам) банка, называется капитализируемой прибылью».

Е.Ф. Жуков же пишет, что «показатели рентабельности представляют соотношение прибыли и затрат и в этом смысле характеризуют эффектив-

<sup>108</sup>Материалы, касающиеся международной практики, и соответствующие дискуссии предоставлены на английском, испанском и французском языках Jean-Marie Ortiz de Elgueta, PhD-исследователем Университета Деусто (Испания).

ность работы банка, т.е. отдачу от его финансовых ресурсов, дополняя анализ абсолютных показателей качественным содержанием. Общий экономический смысл показателей рентабельности заключается в том, что они характеризуют прибыль, получаемую с каждого затраченного банком (собственного и заемного) рубля». Общим уровнем рентабельности банка, позволяющим оценить общую прибыльность банка и долю прибыли в доходах (прибыль, приходящуюся на 1 руб. доходов), является, по Жукову Е.Ф., процентное соотношение прибыли и доходов банка: «В мировой практике этот показатель уточняется показателем общей рентабельности банка, рассчитываемым как отношение объема прибыли, полученной за определенный период, к акционерному капиталу, т.е. уставному фонду». Данный показатель в мировой практике получил название ROE (return on equity), исчисляемый как отношение общей балансовой (по российским учетным стандартам) или чистой (посленалоговой) (в зарубежной системе учета и отчетности) прибыли банка к его собственному капиталу или оплаченному уставному капиталу. Он определяет эффективность работы банка в виде производительности вложенных акционерами средств. Кроме показателей рентабельности доходов и акционерного либо собственного капитала банка, Е.Ф. Жуков использует также понятия рентабельности активов (у него это «норма прибыльности активов») (в основном для сравнения показателей рентабельности по различным банкам: «рентабельность деятельности банка прямо зависит от прибыльности активов и находится в обратной зависимости от коэффициента достаточности капитала» (выгоднее для банка, когда у него минимальное обеспечение активов собственным капиталом; в то же время «рост активов банка должен обеспечиваться за счет роста ресурсов банка»).

О.И. Лаврушин же в качестве показателя рентабельности активов использует коэффициент эффективности использования активов (чистая прибыль/средний размер активов) по американской системе КЭМЭЛ.

В отличие от О.И. Лаврушина и Е.П. Жарковской, Е.Ф. Жуков в своем учебнике предлагает также использовать для анализа различных аспектов рентабельности исчисление показателей рентабельности активных и пассивных операций банка. «Для расчета и анализа рентабельности отдельных видов активных операций (кредитных, инвестиционных, валютных и др.) следует определить объем доходов, полученных по каждой однотипной группе активных операций, и сопоставить с соответствующей суммой произведенных расходов по данным операциям:

$$R_{ai} = D_i / A_i, \quad (1.3)$$

где,  $R_{ai}$  – доходность  $i$ -го вида операций;

$D_i$  – сумма полученных доходов от проведения операций  $i$ -го вида;

$A_i$  – средняя величина активов, использованных при проведении операций  $i$ -го вида».

Расходы по операциям в таком случае отождествляются со средней величиной используемых активов и конкретизируются по видам расходов,

например, в схеме 10.1. Финансовые результаты деятельности коммерческого банка, представленной в учебнике «Банковское дело» Е.П. Жарковской, О.И. Арендс (с. 267).

Рентабельность проведения пассивных операций (по методике Жукова Е.Ф.), %:

$R_{ппо} = \text{Привлеченные ресурсы} / \text{Сумма вложений банка} (1.4)$

При этом «общая характеристика рентабельности (эффективности) привлечения пассивов должна быть детализирована показателями рентабельности по конкретным видам привлекаемых ресурсов: депозитам, векселям, межбанковскому кредитованию».

В данном случае, как считают, в частности, О.И. Лаврушин и Е.Ф. Жуков, методика расчета показателей рентабельности (прибыльности) зависит от принятой в данной стране системы показателей учета и отчетности. Показатели учета Е.Ф. Жуков в данном случае отождествляет с системой бухгалтерского учета.

Жарковская Е.П. пишет, что «Прибыль – главный показатель результативности работы банка. Она образуется как разность доходов и расходов банка и определяется нарастающим итогом за год. В общеэкономическом смысле понятия рентабельности и прибыльности совпадают, поэтому фактически необходимо рассчитать показатели рентабельности банка».

Корректнее говорить о прибыли как о результате, а не как о результативности, т.к. прибыль – это абсолютный показатель.

И.О. Лаврушин в главе 5.6. Оценка уровня прибыли коммерческого банка пишет, что в качестве основных приемов оценки уровня прибыли КБ можно выделить: 1) структурный анализ источников прибыли; 2) анализ системы финансовых коэффициентов; 3) факторный анализ (например, по модели Дюпон).

При этом он предлагает методики расчета именно коэффициентов прибыльности, избегая при этом упоминания понятия рентабельности. Понятие же рентабельности банка он, по всей видимости, обобщенно сводит к оценке эффективности функционирования банка и считает, что «основополагающим в системе коэффициентов [согласно системе учета по мировым стандартам] является показатель прибыль/активы. Фактическое значение этого показателя не является единственным критерием для оценки эффективности (рентабельности) функционирования банка. Это объясняется, во-первых, тем, что высокая прибыль сопряжена, как правило, с большим риском. Поэтому очень важно одновременно принимать во внимание степень защиты банка от риска. Во-вторых, принципиальное значение имеют те экономические явления, которые кроются за факторами, определяющими динамику названного коэффициента прибыльности [...]. Прибыль к активам является основным коэффициентом, позволяющим дать первую количественную оценку рентабельности банка».

При этом Лаврушин О.И. приводит два показателя рентабельности активов в российской прак-

тике учета и отчетности, соответствующие соотношению балансовой прибыли за период к среднему остатку итога активов баланса в периоде в первом случае; во втором же случае данное соотношение скорректировано в числителе формулы на сумму нестабильного дохода, который вычитается из суммы балансовой прибыли за период, поскольку, как пишет Лаврушин О.И., «это имеет принципиальное значение, когда в дальнейшем оценивается динамика коэффициента. Рейтинг банка не может быть высоким, если рост коэффициентов прибыльности обеспечивается за счет нестабильных источников». В зарубежных стандартах учета балансовая прибыль при расчете коэффициентов прибыльности активов заменяется показателем чистой прибыли.

Весьма интересными представляются методы Батраковой Л.Г. (использован при расчете показателей рентабельности ОАО АКБ «Ак Барс»), Конаковой Л.В., а также подходы Бугаевского А.С., изложенные в статье «Подходы к оценке надежности потребителей финансовых услуг банка» журнала «Финансовый менеджмент» №2 за 2002 г.

Рентабельность характеризуется рядом показателей:

Общая рентабельность = (Прибыль от продаж: Валюта баланса)\*100% (1.5)

Коэффициент рентабельности продаж изменяется в пределах от 0,05 до 0,2 и показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции или на единицу стоимости выполненных работ, оказанных услуг.

Коэффициент рентабельности продаж = (Прибыль от продаж: Выручка от продаж)\*100% (1.6)

Коэффициент рентабельности основных средств и прочих внеоборотных активов характеризует эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов; его значение должно быть не менее 0,01. Если он менее 0,01, то это свидетельствует или о низкой эффективности использования этих средств, или об избытке средств, или о низкой прибыли организации.

Чистая рентабельность собственного капитала показывает размер полученной чистой прибыли на каждый вложенный рубль собственного капитала. Чистая прибыль — это прибыль после уплаты налогов.

Чистая рентабельность собственного капитала = (Чистая прибыль: Собственный капитал)\*100% (1.7)

Чистая рентабельность уставного капитала показывает, сколько чистой прибыли приносит каждый вложенный рубль уставного капитала.

Чистая рентабельность уставного капитала = (Чистая прибыль: Уставный капитал)\*100% (1.8)

Рентабельность персонала показывает, сколько прибыли приносит каждый работник.

Рентабельность персонала = (Прибыль: Численность персонала)\*100% (1.9).

Таким образом, понятие «выручка от продаж», характерное чаще для промышленных и др. предприятий при оценке рентабельности продаж и замененное (в знаменателе формулы) понятием «доходы банка» у Е.Ф.Жукова и «валовой доход» у

О.И. Лаврушина при расчете аналогичных показателей общего уровня рентабельности банка и доходной маржи соответственно,

Бугаевский А.С. все-таки употребляет и при оценке рентабельности банка. И это, с учетом того, что многие экономические категории, применяемые в его статье, в отношении к банку являются весьма спорными. Так, он использует в своем категорийном аппарате понятия реализованной продукции или выполненных работ, свойственные более предприятиям сферы материального производства, а не только общепринятые категории банковского продукта либо оказанной банковской услуги, что можно расценивать как «приглашение к дискуссии». Наше мнение: мы не беремся судить о том, как наиболее корректно — «банковский продукт» либо «банковская продукция», равно как и правомерно ли употребление понятия «банковские работы», поскольку считаем подобные дискуссии непринципиальными и всего лишь «игрой слов» русского языка и поэтому отказываемся от них. Отметим только, что в английском языке, например, данные понятия (product or production в частности, при наличии еще множества синонимов; применительно к банку — banking product по multitrans.ru, понятия банковской продукции в данном словаре нет — только банковский продукт: prodotto bancario (ит.), producto bancario (исп.), produit financier (фр.) (банковский продукт, в первую очередь как вид вклада в банке, и доход от финансовых операций, полученный процент (можно сказать — «финансовый продукт»); bank product [http://www.frbsf.org/publications/consumer/bankproducts.pdf]) по словарю multitrans.ru признаются в качестве синонимов и различаются лишь незначительной стилистической, семантической и контекстуальной окраской в том плане, что «production» чаще упоминается в отношении производственного процесса, производства, а применительно к «продукту» или «продукции» они эквивалентны с той лишь спецификой, что в бухгалтерии, например, более приемлемо употреблять термин «production», а в силикатном, нефтяном и др. производстве, а также при характеристике валового выпуска, — «product». Согласно (ГОСТ Р ISO 9000-2001, «Продукция — результат процесса. Имеется 4 категории продукции: услуги; программные средства; технические средства; перерабатываемые материалы»).

Таким образом, в понятие банковской продукции правомерно включить в качестве составной части банковские услуги, а банковские продукты отождествить с банковской продукцией. Кроме того, как считает Уткин Э.А., «В нашей экономической литературе и в практике термин «банковская продукция» появился в процессе перехода к рыночной экономике. Под ним подразумевается любая услуга или операция, совершенная банком. Реализация товаров и услуг — важнейшая задача в деятельности любого предприятия, работающего в условиях рынка. Без этого бизнес обречен на неудачу. Банковское дело не представляет в этом исключения». Таким образом, и в банке присутствует «реализация» товаров и услуг. «Под банковским продуктом [в банковском маркетинге] понимается любая услуга (опера-

ция), совершенная банком». «Продуктовый ряд банка - банковская продукция. При рассмотрении структуры предметной области «посреднические операции банка» в банковском менеджменте используется понятие «банковская триада»: банковская триада - сочетание трех понятий «продукт - операция - услуга». Продукт - регламент (документально оформленная упорядоченная совокупность правил) выполнения операции по обслуживанию клиента. Операция - упорядоченная совокупность действий по удовлетворению заказанной потребности (обслуживанию) клиента. Услуга - результат обслуживания клиента (выполнения операции)».

«Положения из Закона «О банках и банковской деятельности» содержат упоминание об операциях и услугах банка. В отечественной экономической литературе нередко не делают различий между этими понятиями. При этом распространено определение банковских услуг как «массовых операций». Однако из такого определения не ясно, чем услуги отличаются от банковских операций. Между тем о банковских услугах речь может идти лишь в рамках взаимоотношений «клиент - банк». Именно наличие клиента и позволяет рассматривать операции банка как его услуги». Таким образом, банковской услугой является одна или несколько операций банка, удовлетворяющих определенную потребность клиента за определенную плату в пользу банка.

Представляется целесообразным для более полного уяснения сущности рентабельности оценить мировую практику определения данного понятия и основные положения в сфере управления рентабельностью.

Рассматривая анализ рентабельности по А. Гагену, можно сказать, что мировая практика стандартной оценки финансовой деятельности банков предлагает использование системы взаимосвязанных показателей рентабельности, каждый из которых несет вполне определенную нагрузку для пользователей информации. Одни из них применяют для оценки текущего положения банков, другие - при проведении динамического и сравнительного анализа показателей рентабельности по банковской отрасли. С этой целью выработана научно обоснованная система показателей рентабельности. Наряду с показателями рентабельности банковских продуктов и рентабельности собственного капитала (прибыль к источникам собственных средств) предлагается изучать рентабельность активов [что таким образом подтверждает вышеприведенную точку зрения О.И. Лаврушина - прим. автора], рентабельность персонала (прибыль в расчете на одного работника), рентабельность акционерного капитала, находящегося в обращении, рентабельность перманентного капитала (отношение прибыли к сумме собственного капитала и долгосрочных обязательств).

Принимая за основу нашего взгляда мнения О.И. Лаврушина и Д. Плотникова, можно сказать следующее о мировой практике управления рентабельностью банка. В настоящее время в мировой учетно-аналитической практике используется ряд показателей для оценки финансового состояния и эффективности деятельности банковской организа-

ции: рентабельность активов (чистая прибыль либо очень редко прибыль до налогообложения к активам банка) и собственного капитала, прибыль на одного работника и т.д. Все показатели могут являться объектами управления и характеризовать ход того или иного процесса компании.

Таким образом, цель банковского бизнеса - рост его эффективности (которую О.И. Лаврушин отождествляет с прибыльностью (рентабельностью) с учетом риска и факторов динамики коэффициента прибыльности), то есть соотношения между получаемым результатом и затратами, его формирующими.

Одним из эффективных и наиболее широко применяемых показателей факторного анализа в странах с развитой рыночной экономикой является так называемая модель (метод) фирмы DuPont, или декомпозиционный анализ. В модели DuPont впервые несколько показателей были увязаны в виде треугольной структуры, в вершине которой, по Д. Плотникову, находится коэффициент рентабельности активов ROA (return on assets) как основной показатель, характеризующий отдачу, получаемую от средств, вложенных в деятельность компании, и в основании два факторных показателя - рентабельность валового дохода NPM (Net Profit Margin) и оборачиваемость активов TAT (Total Assets Turnover). О.И. Лаврушин в частности раскладывает по факторам также коэффициент ROE (рентабельность собственного капитала) для банка.

$ROA = NPM \cdot TAT$  (1.20)

В дальнейшем эта модель была развернута в модифицированную факторную модель. Основное отличие этих моделей заключается в дробном выделении факторов и смене приоритетов относительно результативного показателя.

Назначение модели DuPont для банка - выявить факторы, определяющие эффективность функционирования банковского бизнеса, оценить степень их влияния и складывающиеся тенденции в их изменении и значимости. Кроме того, метод (модель) «Дюпон» основан также на анализе соотношений, образующих коэффициент доходности не только активов, но и акционерного капитала (Return on Equity, или ROE). Существуют двух-, трех-, и пятичленная версии данной модели. В России они не получили распространения (по данным <http://banknt.ru/?id=32>).

Как видим, спектр дефиниций (определений) понятия рентабельности и характеристик ее сущности достаточно широк; предопределяется он в зависимости от того, с какой точки зрения, в каком аспекте трактовать рассматриваемый термин.

За рубежом, по Д. Плотникову, применяют три основные группы показателей рентабельности банка: показатели рентабельности активов, показатели рентабельности капитала и показатели доходной маржи, или рентабельности валового дохода (последние позволяют оценить общий уровень рентабельности). Рентабельность капитала наиболее существенна для инвесторов, так как характеризует результативность вложения их средств.

Основным показателем рентабельности активов является отношение чистой прибыли предприятия к среднегодовой стоимости его активов.

Показателями рентабельности капитала являются:

Коэффициент рентабельности инвестированного капитала (return on capital employed, ROCE), который вычисляется как отношение чистой прибыли и выплаченных процентов к средней величине всего инвестированного капитала.

Коэффициент рентабельности собственного капитала (return on equity, ROE), который рассчитывается как отношение чистой прибыли к собственному капиталу (equity). Под собственным капиталом обычно понимается сумма акционерного (уставного) капитала и резервов, образованных из прибыли предприятия.

Показателями доходной маржи (рентабельности валового дохода от оказания банковских услуг) являются:

Рентабельность валового дохода по чистой прибыли (net profit margin), которая рассчитывается как отношение чистой прибыли к валовому доходу и является наиболее распространенным коэффициентом среди финансовых аналитиков.

Рентабельность валового дохода по маржинальному доходу (gross profit margin), которая рассчитывается как отношение маржинального дохода банка, т.е. валового дохода от оказания банковских услуг за вычетом переменных затрат, к валовому доходу.

Рентабельность валового дохода по прибыли от оказания банковских услуг (operating profit margin – операционная доходная маржа), которая рассчитывается как отношение прибыли от оказания банковских услуг к валовому доходу.

Рентабельность валового дохода по прибыли до выплаты налога, процентов и амортизации (EBDIT).

Анализ прибыли и рентабельности позволяет выявить большое число тенденций развития, призван указать руководству пути дальнейшего успешного развития, выявить ошибки в хозяйственной деятельности банка, а также резервы роста прибыли, что, в конечном счете, позволяет банку более успешно осуществлять свою работу. Характеристика рентабельности банка не будет объективной, если не рассматривать ее динамику, не сравнивать ее с аналогичными показателями предприятий-конкурентов и со средними индикаторами по отрасли. Экономическая сущность рентабельности может быть раскрыта только через характеристику системы показателей. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы в целом, доходность различных направлений деятельности (операционной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т.д.

Влияние финансового кризиса, по данным отраслевого раздела Годового отчета ОАО АКБ «Ак Барс» за 2009-10 гг., продолжает воздействовать на индикаторы результативности деятельности банковской системы: замедлился рост активов и капитала банков, снизился темп роста средств юридических

лиц, значительно сократилась выдача кредитов населению. Так, по итогам 2009 г., капитал кредитных организаций вырос на 21,2 % против роста в 2008 году на 42,7%. Банковские активы в прошлом году возросли на 5,0 %, в 2008 г. их рост составил 39,2 %. Такое замедление темпов роста активов вызвано продолжающейся тенденцией сокращения банками кредитования физических лиц на 11% и снижением темпов кредитования юридических лиц. Таким образом, рост активов все же имеет место быть, однако осуществляется замедленными темпами по сравнению с докризисным периодом.

Процентные доходы российских банков в 2008 – 2010 гг. демонстрируют резко негативный тренд. И лишь в конце 2010 – начале 2011 г. ситуация начала стабилизироваться, но признаки ухудшения все равно проявляются. Об этом свидетельствуют данные отчетов банков начиная со второго-третьего кварталов 2010 года. Как неоднократно отмечает «Интерфакс-ЦЭА», в частности, по сравнению с аналогичным периодом 2009 г. доходы от кредитования у Газпромбанка сократились на 32,6%. В самом банке это явление объясняют снижением Банком России ставки рефинансирования (к июню 2010 до 7,7%). Следствием этого стало некоторое снижение ставок по предоставляемым банком кредитам. Упали также доходы от кредитования у банков Юникредит и Номос-банк. Причем, в частности, в Юникредите падение оказалось даже выше, чем у Газпромбанка и во втором-третьем кварталах 2010 года составило 42% по сравнению с цифрами аналогичного периода 2009 года. Согласно отчету банка ОАО АКБ «Ак Барс» за 2010 г., такие доходные параметры свидетельствуют «о понижении уровня деловой активности и снижении количества операций практически по всему спектру услуг, предоставляемых банком». Таким образом, авторы данного мнения [«Интерфакс-ЦЭА»] резюмируют: «Кредитование становится менее доходной отраслью банковской деятельности», по всей видимости, предполагая в перспективе все больший удельный вес некредитных операций в структуре активных операций банков. Вероятно, большее внимание будет уделено вложениям в ценные бумаги, поскольку, согласно классификации Жукова Е.Ф., Эриашвили Н.Д., активные операции подразделяются на 4 группы: кассовые, ссудные операции, вложения в ценные бумаги, вложения в основные средства.

В условиях же излишней ликвидности и низкодходности кассовых операций, отмеченным уменьшением значимости кредитных (ссудных) операций, падением стоимости во многих сегментах основных средств в период экономического спада 2008 - 2010 гг., приоритет отдается профессиональной деятельности на рынке ценных бумаг (фондовом рынке) и портфельному инвестированию, реальным инвестициям и повышению роли относительно новых для России финансовых (лизинг, факторинг, форфейтинг) и дополнительных (консалтинговых, образовательных, аутсорсинговых, аутстаффинговых и др.) услуг банка.

© Jean-Marie Ortiz de Elguea, 2012

© Корепанов В.К., 2012

## Государственная финансовая поддержка аграрного сектора Украины

Гмыря В.П. (Украина, г. Черкассы)  
e-mail: viktoryagmyrya@ukr.net

Аграрная политика государственной поддержки во время вхождения Украины в состав СССР была неоднозначной и спорной. С момента создания колхозов и к 80-ым годам сельское хозяйство Украины было источником развития других отраслей экономики страны.

Периоды относительного подъема сельского хозяйства изменялись продолжительными периодами стагнации. Отношение к аграрному сектору как к неограниченному источнику ресурсов для вторичных отраслей, невозможностью годами решать проблемы стабильного развития села и привели к появлению глубоких кризисных представлений в сельскохозяйственном производстве и развитии инфраструктуры.

Подходы к государственной финансовой поддержке экономических отношений в сельском хозяйстве исследовали зарубежные ученые - аграрии: Л. Твинтен, К. Зулауф, М. Аткинсон, У. Моейр, Т. Джослинг и др. Ученые считают, что сельское хозяйство не является отраслью-аутсайдером, его необходимо рассматривать как отрасль, которая может быть конкурентной с другими отраслями в национальной экономике и на мировых рынках.

Основной целью финансовой поддержки полноценного функционирования аграрной сферы должно быть обеспечение развития и устойчивости производства, прежде всего на приоритетных и стратегических направлениях, достаточный уровень доходности и достижения нормативной прибыльности производственной деятельности сельскохозяйственных производителей, улучшения базовой отрасли.

Страны с развитой экономикой обеспечили необходимую конкурентоспособность и возможность постоянного прироста конкурентных преимуществ собственным производителям продуктов народного хозяйства за счет высокого уровня бюджетной поддержки, возможностью использовать новую высокопродуктивную технику, современные технологии. В Украине ситуация относительно государственной финансовой поддержки сельского хозяйства через ограничение ресурсов государственного бюджета другая. Несмотря на относительный рост в последние годы государственной финансовой поддержки (в 2000 году в Украине общий объем финансовой поддержки аграрной сферы составил 2,5 млрд. грн., в 2006 году - 9,6, в 2007 - 10,5 и в 2008 году - 13,6 млрд. грн), даже самый высокий уровень поддержки в 2008 году с расчета на 1 гектар земли в обработке был ниже, чем в странах ЕС в 15 раз, а в соседней Польше - в 7 раз. Для стабилизации аграрного производства и повышения его эффективности необходимо с помощью прямых и косвенных рычагов государственного регулирования обеспечить формирование достаточно высокого уровня конкурентоспособности сельскохозяйственного производства.

На сегодня, в аграрном производстве наметилась тенденция снижения удельного веса привлеченных источников и увеличения собственных. Основным направлением формирования собственных средств в аграрном производстве остается прибыль и амортизационные отчисления. В большинстве случаев за счет прибыли производители аграрной продукции обеспечивают лишь операционный цикл, который в свою очередь не позволяет развивать и совершенствовать производственный процесс или выращивание новых видов продукции растениеводства и животноводства.

Для поддержки аграрного сектора экономики Украины используют непрямую государственную поддержку аграрного производства. К косвенной государственной поддержке аграрного производства относятся: дотации, инвестиции аграрных предприятий, специальные режимы и механизмы налогообложения.<sup>109</sup>

Наиболее действенным источником поддержки со стороны государства убыточных отраслей животноводства аграрных производителей является дотационная помощь за реализованные перерабатывающим предприятиям молоко и мясо в живом весе. Уплата денежных средств этим предприятиям происходит в соответствии с разработанной Кабинетом Министров Украины постановлением от 15 июля 1998 г. № 1096. Согласно проведенных расчетов предусматривается предоставление финансовой помощи в виде выплаты дотаций аграрным производителям за реализованные перерабатывающим предприятиям молоко и мясо в живом весе.

Аграрные производители рассчитывают налог на прибыль, учитывая 0 ставку при реализации перерабатывающим предприятиям молоко и мясо в живом весе в соответствии с условиями договоров, которые заключены между аграриями и перерабатывающими предприятиями.

Чтобы рассчитать суммы дотации, которые необходимо будет перечислить аграрным производителям за молоко и мясо в живом весе, перерабатывающие предприятия должны проводить предыдущий расчет поступления и использование налога на добавленную стоимость, начисленного на объемы реализации молока и молочной продукции, мяса и мясопродуктов по соответствующей форме. В соответствии с расчетом, каждое перерабатывающее предприятие определяет сумму налога на добавленную стоимость, которая поступит на предприятие во время осуществления реализации молока, молочной продукции, мяса и мясопродуктов, а также сумму налога на добавленную стоимость, которая рассчитывается (перечисленная) поставщикам товаров (работ, услуг), стоимость которых относится в состав валовых расходов производства отмеченной продукции, и размер дотаций товаропроизводителям за проданное молоко и мясо в живом весе в расчете на гривну стоимости этой продукции<sup>110</sup>.

<sup>109</sup> Борисова В.А. Инвестирование естественного ресурсного потенциала АПК / В.А.Борисова // Экономика АПК. - 2002. - № 9. - С. 81-87.

<sup>110</sup> Власюк С.А. Оценка использования финансовых ресурсов сельскохозяйственными предприятиями / С.А.Власюк // Вестник



Дотации выплачиваются перерабатывающими предприятиями аграрным производителям одновременно с оплатой стоимости молока и мяса в живом весе по ценам в соответствии с заключенными договорами. Таким образом, выше изложенная схема начисления и выплаты дотаций является соответствующим экономическим рычагом государственной поддержки развития основных отраслей животноводства.

С целью развития рыночных отношений в аграрной сфере Правительством и президентом рассмотрены и утверждены такие основные документы, которые регулируют аграрное производство, Указ Президента Украины «О мероприятиях по государственной поддержке сельскохозяйственного производства» от 23 марта в 1998 г. № 215, Постановление Кабинета Министров Украины «Об особенностях проведения санации предприятий агропромышленного комплекса». Сами эти законодательные акции позволяли государству освободить от уплаты налогов аграрное производство и создать благоприятные условия для проведения государственной финансовой поддержки.

Важным шагом государственной поддержки аграрного производства является ввод общегосударственного фиксированного сельскохозяйственного налога вместо налогов и сборов (обязательных платежей) к бюджетам и государственным целевым фондам, который дает возможность аграрным формированиям расширять виды деятельности, стимулирует развитие на территории села разных сфер предпринимательской деятельности. Это служит основой социально-экономического развития сельских населенных пунктов.

В рыночной экономике каждый товаропроизводитель, владелец товара сам определяет уровень цены под воздействием действия вышеупомянутых факторов. Причем, жесткая конкуренция вынуждает их постоянно выискивать резервы снижения расходов, а полученную прибыль соотносить, прежде всего, с авансированным капиталом.

Аграрным производителям, которые занимаются реализацией молока и мяса в живом весе перерабатывающим предприятиям, используется нулевая ставка НДС. В таком случае, перерабатывающие предприятия не платят грусть НДС в бюджет, а перечисляют производителям.

В течение каждого месяца перерабатывающие предприятия перечисляют на специальный счет рассчитанную сумму НДС за приобретенные объемы аграрной продукции. В соответствии с правильным расчетом государство перечисляет на счета аграрных производителей суммы дотаций.

В соответствии со статистическими данными, в Украине сумма дотаций аграрным производителям начислена в 2007 году составила 1634 млн. грн., в 2008 - 1623,4 млн. грн., в 2009 - 1532,4 млн. грн., в 2010 году - 1453,2 млн. грн. В период с 2007 по 2008 год наметилась тенденция к росту сумм дотаций аграрному производству, однако, начиная с 2009 года, эти суммы уменьшились.

Уровень уплаты дотаций в 2007-2008 гг. составил 98,3% и 98,9%, что свидетельствует о практически полном финансировании данного направления государственной поддержки аграрного производства, в 2009-2010 годах суммы дотаций уменьшились с 97,5% до 96%.

На 2010 год в бюджете было запланировано профинансировать данную программу на сумму 1856,3 млн. грн. По состоянию на 01.10.2010 году профинансировано - 34,7 млн. грн. Рассматривая статистические данные по Черкасской области, в 2007 г. начислено 32 млн. грн., в 2008 - 36, в 2009 р. - 31 млн. грн., в 2010 - 40 млн. грн., январь - сентябрь в 2011г. - 41,2 млн. грн.

Как видим, суммы постоянно растут. В расчете на единицу реализованной продукции дотации от перерабатывающих предприятий всем категориям производителей Черкасской области составили: в 2007 г. за 1 т проданного мяса - 598 грн., молока - 114 грн.; в 2008 р. - за 1 т мяса - 1219 грн., молока - 182 грн.; в 2009 г. - за 1 т мяса - 1043 грн., молока - 174 грн., в 2010 - за 1 т мяса - 987 грн., молока - 152 грн., в 2011 - за 1 т мяса - 875 грн., молока - 165 грн.

Уровень уплаты дотаций по области за период 2008-2010 года остается на среднем уровне и составляет 95%. Основными недостатками механизма выплат дотаций является то, что наибольшая их часть достается крупнотоварным аграрным производителям.

Дотации выплачиваются за стоимость продукции, которая имеет две составляющие: цену и объемы реализации. На первую - товаропроизводитель практически не в состоянии повлиять, поэтому остается вторая составляющая, а это стимулирует увеличение объемов реализации за счет, как собственного производства, так и закупки продукции от населения с дальнейшей сдачей на перерабатывающие предприятия для получения дотаций. С другой стороны, размер дотаций в значительной степени зависит от хозяйственной деятельности перерабатывающих предприятий.

Налогообложение аграрных товаропроизводителей через специальные режимы и механизмы является непрямой государственной поддержкой аграрных производителей. Данная поддержка осуществляется за счет налога на добавленную стоимость (НДС) и фиксированного сельскохозяйственного налога (ФСН). Эти же налоги являются основными в аграрном производстве (табл. 1).

Таблица 1 - Динамика государственной поддержки аграрного производства Черкасской области через специальные режимы и механизмы налогообложения в 2007-2010 гг., млн. грн.

Направления поддержки	2007	2008	2009	2010
Поддержка аграрного производства через механизм НДС, из них:	120,1	135,4	138,9	142,5
суммы НДС, которые направляются аграрному производству в поддержку животноводства и птицеводства	20,1	25,6	29,5	30,5
суммы НДС, которые направляются аграрному производству на приобретение материально-технических ресурсов	45,2	38,7	40,2	43,1

Направления поддержки	2007	2008	2009	2010
суммы дотаций перерабатывающих предприятий	54,8	71,1	69,2	68,9
Поддержка за счет действия ФСН	85,4	78,2	98,4	102,4
Поддержка за счет списания задолженности из налогов, сборов и налоговых платежей	-	-	-	-
Всего размеры поддержки	205,5	213,6	237,3	244,9
Поддержка через специальные режимы и механизмы налогообложения без списания задолженности	101,6	98,4	78,4	98,7

Источник: Статистическая отчетность Главного управления статистики в Черкасской области.

Черкасская область получила государственную поддержку аграрному производству через специальные режимы и механизмы налогообложения в 2007-2010 годах на сумму 536,9 млн. грн. (в 2009 году сумма поддержки выросла в 1,2 раза в сравнении с 2006 г.). Сумы НДС, которые перечисляются, должны быть направлены на необходимые цели аграрного производства.

Основной недостаток этого механизма аккумуляции НДС характеризуется жесткостью целевого назначения. Предприятия, которые обеспечены материальными ресурсами, имеют возможность аккумулировать большие суммы на специальных счетах. Но эти средства необходимо направлять лишь на приобретение материально-технических ресурсов, потому у некоторых предприятий образуются значительные суммы налогового кредита, который снижает эффективность использования отмеченных средств.

Специальным режимом прямого налогообложения аграрных товаропроизводителей является ФСН. Базой налогообложения ФСН является денежная оценка аграрных угодий. В настоящее время установлены такие ставки налога: 0,15% (0,09% в горных зонах и на полесских территориях) из стоимости пашни, пастбищ и сенокосов; 0,09% (0,03% в горных зонах и на полесских территориях) стоимости многолетних насаждений.

За период 2006-2010 года в Украине поддержаны аграрные товаропроизводители за счет фиксированного сельскохозяйственного налога на сумму 1156,2 млн. грн. Плательщиками ФСН являются аграрные производители разных организационно-правовых форм, которые занимаются производством, переработкой и сбытом аграрной продукции, и в которых сумма от реализации такой продукции превышает 58 % (до 2009 г. - 60%) общей суммы валового дохода предприятия Черкасской области. После ввода ФСН вырос уровень уплаты налога Черкасской области, и, начиная с 2007 г., он представлял больше 80%. Увеличиваются его поступления в бюджет, тогда как уровень уплаты налогов и налоговых платежей, которые входили в его состав в 1997-1998 гг. не превышал 40%, а уровень уплаты взносов к социальным фондам - близко 30%. Это свидетельствует о стабильности результатов такого механизма налогообложения.

С вводом ФСН в той или другой степени были решены такие задания: снижена налоговая на-

грузка на аграрное производство; введен прозрачный механизм налогообложения; упрощен механизм администрирования налогов; расширены возможности для выплаты заработной платы без проведения начислений на фонд оплаты труда, который способствует проведению своевременных расчетов с работниками в аграрном производстве.

Важным видом не прямой поддержки аграрного производства является активизация развития инженерной и социальной инфраструктуры в сельской местности. Именно социальная инфраструктура обеспечивает благоприятные условия для реализации эффективной аграрной политики путем обеспечения взаимодействия ресурсного потенциала и развития научно-технического прогресса в аграрном секторе<sup>111</sup>.

Главными проблемами сельской социальной инфраструктуры Украины, и Черкасской области в частности на сегодня является: старение, и деградация подавляющей части сельского жилищного фонда, ухудшения состояния и обеспеченности сел инженерными коммуникациями и сооружениями (кроме газоснабжающих), свертывания сети заведений социально-культурного и торгово-бытового обслуживания.

Начиная с 1995 года, наметилась тенденция к снижению сельских населенных пунктов в Украине с 758 до 536 - в 2009 году. Часть жилищного фонда, которая обеспеченная коммунальными удобствами складывает лишь 25%. Обновление жилищного фонда находится на уровне 2 %. Государством профинансировано сельское строительство за период с 2006 по 2009 год на общую сумму 250 тыс. грн.

Невзирая на то, что формально средняя обеспеченность жильем на селе более высока, чем в городах, сельский жилищный фонд не удовлетворяет современных потребностей в нем населения, особенно молодого и среднего возраста. Водопроводом оборудовано всего 7% сельских домов, канализацией - 10%, централизованным отоплением - 15%, ванными (душевыми) - 7%, природным газом - 25% Черкасской области. Темпы обновления сельского жилищного фонда не превышают 0,1 % на год. Приблизительно десятая часть домов не заселена или используется сезонно.

Объемы сельского жилищного строительства в Черкасской области после 2006 г. постепенно растут, но все еще остаются почти на 25% меньше, чем в 1995 г., и в 1,2 раза меньше, чем в городских поселениях, в расчете на 1000 жителей. Главная же его особенность заключается в том, что в настоящее время значительная часть нового жилья (причем повышенной комфортности) сооружается городскими жителями в пригородных и рекреационных зонах. В то же время на истинно сельских территориях новое жилищное строительство почти не ведется. Возможности крестьян сооружать новое жилье крайне ограничены их низкими доходами, отсутствием дешевых кредитов, помощи и тому подобное. В 2009 г. впервые введена бюджетная программа

<sup>111</sup> Кісіль М. І. Інвестиційна та інноваційна складові доктрини аграрної політики України/ М. І. Кісіль// Економіка АПК. - 2003. - № 7. - С. 82.

«Обеспечение жильем работников образования, культуры, здравоохранения и других работников бюджетной сферы, которые постоянно проживают и работают в селе и заключили трудовые контракты на 20 лет», но для освоения понадобится определенное время.

Следует отметить, что бюджетирование в развитии сельской инфраструктуры должно было бы осуществляться в соответствии с нормативной базой, которая включает Законы Украины «О приоритетности социального развития села и агропромышленного комплекса в народном хозяйстве» (статья 5 данного закона требует устремления на строительство объектов непроизводственного назначения в сельской местности государственных инвестиций в размере, не меньшем 0,5% ВВП Украины) и «Об основных принципах государственной аграрной политики на период до 2015 года»; «Основные принципы развития социальной сферы села», одобренные Указом Президента Украины в декабре в 2000 г.; Государственную программу развития украинского села на период до 2015 года, утвержденную Кабинетом Министров Украины в сентябре в 2008 г. Однако, поскольку возможности бюджетной системы ограничены, социальная инфраструктура села очутилась среди сфер, для поддержки которых постоянно не хватает средств. В 1990-ые гг., особенно в первой их половине, выделялись некоторые средства на строительство инфраструктурных объектов на селе, возмещения расходов субъектов ведения хозяйства на эти цели; был сформирован организационный механизм поддержки развития сельской инфраструктуры через органы государственного управления аграрным сектором.

В 2009 году бюджетные ассигнования в аграрное производство Украины увеличились против 2008 года в 2,8 раза и представляли 4,5 млрд. грн., кроме того на содержание заведений аграрного образования направлено почти 812 млн. грн., на проведение научных исследований - 37,6 млн. грн.

Созданы информационно-консультационные службы для аграрного производства, которые финансируются из государственного бюджета.

Кроме средств из государственного бюджета Украины, выделяются на развитие аграрного производства средства из специального фонда (844,6 млн. грн.).

Средства специального фонда были направлены на:

- закладывание и надзор за молодыми садами, виноградниками, ягодниками - 333,2 млн. грн.;
- финансовую поддержку развития хмелеводства - 29,9 млн. грн.;
- частичную компенсацию стоимости сложной сельскохозяйственной техники - 31,8 млн. грн.;
- льготное кредитование индивидуальных сельскохозяйственных застройщиков - 17,8 млн. грн.;
- мероприятия по операциям финансового лизинга отечественной аграрной техники - 84,4 млн. грн.

Выделенные средства получателям и распорядителям средств, а именно Главным управлением агропромышленного развития ОДА, территориальным отделением Госказначейства состоянием на в

01.01.2010 году были изъяты в государственный бюджет.

Наибольшая часть неиспользованных бюджетных средств были сосредоточены в таких областях, как Черниговская - 8,2 %, Полтавская - 6 %, Житомирская - 5,2 % и других областей.

Выявленные остатки финансовых ресурсов, которые были не использованные Главным управлением агропромышленного развития Черкасской области возвращено в бюджет с такими программами.

Следует отметить, что в таких областях, как Львовская, Одесская, Сумская, Херсонская, Черкасская направленные бюджетные ассигнования использованы почти полностью.

Черкасская область в 2009 году получила бюджетных ассигнований на сумму 258,4 млн. грн. Из них, в поддержку производства продукции животноводства и растениеводства - 105,7 млн. грн., финансовая поддержка предприятий аграрного производства через механизм удешевления кредитов - 56,8 млн. грн., образование - 35,4 млн. грн., наука - 25,8 млн. грн., другие направления - 34,7 млн. грн.

Важное место в политике правительства занимает поддержка фермерских хозяйств. За счет общего и специального фондов государственного бюджета в 2009 году на финансовую поддержку фермерских хозяйств было направлено свыше 115,4 млн. грн., из них 59,5 млн. грн. на безвозвратной основе.

Фермерские хозяйства могут получить государственную финансовую поддержку через Украинский государственный фонд поддержки фермерских хозяйств.

За период в 2006 - 2009 г. в Черкасской области было создано 187 фермерских хозяйств. Фермерские хозяйства Черкасской области получили безвозвратную финансовую поддержку на сумму 64,8 млн. грн.

Страховое покрытие убытков создает принципы для защиты экономических интересов сельскохозяйственных товаропроизводителей, а, следовательно, в определенной степени обеспечивает продовольственную безопасность государства. Именно на это в последние годы направленная политика государства в отрасли страхования.

Начиная с 2006 г., по закону Украины «О государственной поддержке сельского хозяйства Украины» в государственном бюджете предусматриваются расходы Министерства аграрной политики Украины на удешевление стоимости страховых премий, фактически оплаченных субъектами аграрного рынка. В 2008 году сумма расходов увеличилась в 4 раза в сравнении с 2007 годом и представляла 50 млн. грн.

Предвиденные средства государственного бюджета позволят стабилизировать финансовое состояние сельскохозяйственных предприятий, путем страхования урожая сельскохозяйственных культур на площади свыше 8 млн. гектаров.

Производители аграрной продукции Черкасской области получили в 2009 г. финансовой поддержки, в соответствии с данной программой, на

сумму 30 млн. грн. В 2010 году профинансировано согласно данной программе сельскохозяйственных товаропроизводителей на сумму 35 млн. грн.

Диагностика регулирования и государственной поддержки аграрного производства Черкасской области дает возможность определить следующие направления усовершенствования. В первую очередь необходимо остановиться на механизме усовершенствования доведения бюджетных средств в аграрное производство, так как в последнее время реализуется принцип выделения их «эффективно работающим хозяйствам».

Средства льготного кредитования и лизингового фонда направляются, как правило, в сильные хозяйства, которые имеют возможность обеспечить их возвращение. Дотации на продукцию животноводства дифференцируются в зависимости от уровня производительности животных, который более высокий в экономически крепких хозяйствах<sup>112</sup>.

Концентрация средств государственной поддержки в передовой группе противоречит задаче возобновления платежеспособности основной массы хозяйств и выхода их из экономического кризиса. Такой подход к распределению средств государственной поддержки также противоречат принципу оптимизации экономической эффективности. Больше количество предприятий из расчета слабых при создании необходимых условий, имеют возможность обеспечить высшую отдачу на 1 гривну государственной поддержки, чем передовые хозяйства.

Для создания эффективной системы государственной поддержки необходимо обратить внимание на антикризисную направленность, и сосредоточить внимание не только на финансовых ресурсах, но и управленческих ресурсах.

В наше время возникает необходимость в разработке методологических подходов к распределению размеров государственной поддержки аграрного производства Украины, и Черкасскому региону в частности. Действующие закупочные цены на аграрную продукцию не всегда покрывают расходы на его производство и не обеспечивают получения прибыли, которая бы могла использоваться на расширенное воссоздание производства. Увеличение закупочных цен на аграрную продукцию, а, исходя из этого, и розничных цен на продукты питания к размерам, которые бы обеспечили необходимый уровень рентабельности аграрного производства, не возможно по причинам социально-политического характера.

Цены на основные виды аграрной продукции должны быть такими, чтобы население имело возможность приобрести необходимое количество продуктов, потому в развитых странах цены на продукты поддерживаются на уровне, ниже себестоимости. товаропроизводителям для возмещения нормативных затрат и получения прибыли выделяют соответствующие субсидии. Тому, можно говорить об объективной необходимости государственной поддержки аграрного производства.

Необходимым условием при распределении размеров государственной поддержки - является целевая установка аграрному сектору региона. Основным направлением данной деятельности является обеспечение населения страны основными продуктами питания собственного производства и высокого качества с низкой себестоимостью, которая даст возможность увеличить конкурентоспособность аграрных предприятий, как на внутреннем рынке, так и на внешнем рынках.

Современное состояние аграрного производства Украины, и Черкасской области в частности, такой, что объемы и уровень производства основных видов аграрной продукции не позволяют удовлетворить потребность населения в продуктах питания за счет собственного производства.

Чтобы решить эту задачу, необходимо значительно увеличить производство. Для этого нужно обеспечение аграрных товаропроизводителей финансовыми ресурсами, а недостаток собственных средств должен быть компенсирован за счет государственной поддержки в форме надбавок к закупочным ценам на продукцию.

Активизация инвестиционной деятельности, сориентированной на увеличение ресурсного потенциала и достижение гармоничных ресурсных пропорций, позволит существенно повысить рост эффективности аграрного производства. В то же время, следует разработать стратегическую модель альтернатив и ситуационных поведений аграрных производителей при увеличении части инвестиционных ресурсов.

Наиболее актуальной в наше время является также проблема усовершенствования земельных отношений и выбора эффективных форм ведения хозяйства.

Земли аграрного назначения необходимо включить в льготную категорию по арендной плате. Это связано, во-первых, с тем, что земля в сельскохозяйственном производстве является основным средством производства, и увеличение арендной платы приведет к ухудшению финансового состояния аграрного производства. Во-вторых, поскольку аграрному производству Черкасской области предоставляется государственная поддержка из бюджета Украины и местных бюджетов области, то увеличение арендной платы за землю приведет к увеличению себестоимости аграрной продукции.

Кроме того, необходимо переориентировать бюджетные средства на усиление инвестиционной активности в аграрном секторе на среднесрочное кредитование в связи с тем, чтобы в период пребывания Украины в ВТО, обеспечить модернизацию аграрного производства, увеличить конкурентоспособность, адаптировать его к жестким требованиям и условиям на внешнем рынке.

Улучшение инвестиционного климата в аграрном производстве возможно за счет усовершенствования законодательной базы в разделе ценообразования и налогообложения производства. Данные изменения позволят сформировать такие цены на продукцию, которые обеспечили бы не только получение прибыли, но и возможность вложения

<sup>112</sup> Канінський, П. Особливості розвитку спеціалізації аграрного виробництва в умовах ринкових умов [Текст] /П. Канінський /Економіка АПК. - 2007. - № 10. - С. 43-47.

свободных финансовых ресурсов в расширение собственного производства, уплату средств за полученные кредиты или вложенные инвестиции.

© Гмыря В.П., 2012

### **Влияние особенностей финансирования сельского хозяйства Украины на стратегию развития предприятий отрасли**

*Дудник Е.В. (Украина, Харьков)*

*e-mail: Elena.pavlyuk88@mail.ru;*

*Гмыря В.П. (Украина, Черкассы)*

*e-mail: viktoryagmirya@ukr.net*

Решение вопроса стабилизации сельскохозяйственных предприятий Украины неразрывно связано с необходимым финансовым обеспечением. Низкий уровень обеспеченности агроформирований является одним из наиболее важных последствий трансформационных изменений, которое обуславливает их неплатежеспособность как финансовых партнеров и препятствует осуществлению производственно-финансовой деятельности.

Недостаток финансовых ресурсов обусловлен, как справедливо отмечает Е.Е. Гудзь, во-первых, потерей предприятиями собственных финансовых ресурсов в результате убыточной их работы и инфляции; во-вторых, высокой стоимостью привлечения заемных средств; в-третьих, несовершенством государственной финансовой политики<sup>113</sup>. В связи с этим управление финансовой средой в аграрной сфере приобретает важное значение для обеспечения процесса расширенного воспроизводства и развития предприятий в гармоничном сочетании с социальными потребностями работников.

Вопросы финансового обеспечения сельскохозяйственных предприятий находятся в центре внимания украинских ученых: Е. Гудзь, М. Демьяненко, П. Саблука, П. Стещока и др. Однако, несмотря на системные научные разработки, проблема финансирования сельскохозяйственного производства и в дальнейшем остается актуальной.

Целью исследования является освещение особенностей финансового обеспечения сельскохозяйственных предприятий, а также определение всех сильных и слабых сторон сельского хозяйства Украины, которые рассматриваются как внутренние факторы, а также изучение внешних факторов, каковыми являются рыночные возможности и угрозы, для получения четкого представления основных направлений развития предприятий отрасли. На основе такого исследования организации смогут максимально использовать свои сильные стороны, попытаться преодолеть слабости, воспользоваться благоприятными возможностями и защититься от потенциальных угроз.

Подход, где финансовое обеспечение подано как один из методов финансового механизма, призванного обеспечивать распределительные и перераспределительные процессы с целью образования

доходов и фондов средств, присущ научным трудам О. Кириленко<sup>114</sup>, С. Юрия<sup>115</sup>.

В. Опарин считает, что финансовое обеспечение - это структурная подсистема финансово-кредитного механизма, система источников и форм финансирования развития экономической и социальной сфер общества<sup>116</sup>. В упомянутом определении финансовое обеспечение рассматривают лишь как составляющую макроэкономического механизма, в то же время упуская из виду того факта, что оно присутствующее в хозяйственной деятельности всех субъектов экономических отношений.

Н. Карпишин отмечает: в деятельности субъектов рынка очень редко используют лишь одну форму финансового обеспечения, а в большинстве случаев оптимально сочетают разные формы. Каждый экономический субъект формирует собственную модель финансового обеспечения, которой определяет состав и структуру источников финансирования, и соответствующие формы движения средств<sup>117</sup>.

Мы разделяем позицию упомянутых ученых и делаем вывод: финансовое обеспечение - это метод финансового механизма, с помощью которого формируют и используют фонды финансовых средств и который характеризует влияние финансов на разные аспекты развития общества. А финансовое обеспечение сельскохозяйственных предприятий - это метод финансового механизма, который определяет принципы, источники и формы финансирования субъектов ведения хозяйства, которые относятся к отрасли АПК.

Уровень финансового обеспечения предприятий зависит от отрасли, к которой относится предприятие, специфики производства, наличия других видов ресурсов и навыков умелого их использования. Также на финансовое обеспечение непосредственное влияние имеет организационно-правовая форма ведения хозяйства, сфера и характер деятельности предприятий. Это проявляется в особенностях формирования капитала, распределения прибыли, движения денежных потоков, внутрихозяйственного распределения средств, а также во взаимоотношениях из контрагентами.

Проанализировав научную литературу, можем выделить следующие особенности финансирования, что присущие предприятиям сельского хозяйства, и неоднократно рассматривались учеными Украины в профессиональных изданиях:

— резко выраженная сезонность производства, которая обуславливает необходимость инвестировать средства во время посевной компании, а их поступление возможно лишь в третьем и четвертом кварталах года;

<sup>114</sup> Кириленко О.П. Фінанси (Теорія та вітчизняна практика): Навч. посібник. - Тернопіль: Економічна думка, 2000. - 480 с.

<sup>115</sup> Фінанси: Підручник / За ред. СІ. Юрія, В.М. Федосова. - К.: Знання, Ф59 2008. - 611 с.

<sup>116</sup> Опарин В. М. Фінанси (Загальна теорія): Навч. посібник. - 2-ге вид., доп. і перероб. - К.: КНЕУ, 2002. - 240 с..

<sup>117</sup> Карпишин Н. І. Фінансове забезпечення охорони здоров'я в реалізації державних функцій на ринку медичних послуг: Дис. канд. екон. наук: 08.04.01. / ТНЕУ — Тернопіль., 2006. — 168 с., С. 28.

<sup>113</sup> Гудзь О.Є. Фінансові ресурси сільськогосподарських підприємств: Монографія. - К.: ННЦ ІАЕ, 2007. - 578 с.

– главным средством производства является земля. В странах ВТО общепринято, что единица ресурса, вложенного в любую сферу экономической деятельности должна обеспечить определенную сумму прибыли, чтобы удовлетворить экономический интерес таких вложений. В Украине ресурс земли не имеет стоимости, на нее не распространяется типичная для других отраслей методология ценообразования, кредитования, страхования и тому подобное. Составные экономики здесь формируются без ее участия. Как следствие, надлежащих доходов на ресурс земли крестьяне не получают<sup>118</sup>. Кроме этого землю нельзя использовать в качестве залог для получения кредита;

- живой и овеществленный труд направленный на живые организмы, развитие которых подчинено биологическим законам;
- непрерывность производственного процесса<sup>119</sup>;
- денежные средства авансируются на длительное время, которое измеряется в отдельных случаях годами.

Больше половины сельскохозяйственных производителей уже сейчас нуждается в долгосрочных кредитах. Если краткосрочное кредитование обеспечивает ресурсам для проведения полевых работ, то долгосрочные ресурсы являются необходимым требованием для устойчивого развития и обновления фондов. Как отмечают Мармуль Л.О. и Танклевська Н.С., отрасль сельского хозяйства требует научного обоснованных специфических режимов и механизмов кредитования, потому что рекомендации относительно народного хозяйства недостоверны<sup>120</sup>; авансированные средства вкладываются неравномерно в производственный процесс и постоянно наращиваются вплоть до завершения кругооборота капитала - это порождает неодинаковую длительность закрепления разных частей авансированных средств в кругооборот.

Кроме того Малий Е.Г. определяет особенно, какие характерные для финансов агропредприятий переходной экономики Украины:

- значительное отставание агропромышленного производства от других отраслей народного хозяйства на уровне фондовооруженности труда, что требует значительного объема инвестиционного обеспечения отрасли, в том числе кредитного;
- чрезмерный моральный и физический износ средств производства, что вызывает потребность в значительных долгосрочных вложениях;
- диспаритет цен между отраслями народного хозяйства, устранение которого требует финансовой поддержки сельскохозяйственной отрасли со стороны государства;
- наличие задолженности за реализованную сельскохозяйственную продукцию, что требует совер-

шения системы расчетов и увеличивает потребность в дополнительном кредитном обеспечении отрасли;

- специфичность залога, в частности земли и имущества, особенно специализированных производств, которые по своей природе имеют низкий уровень ликвидности, а основным обеспечением является будущая продукция;

- довольно низкий уровень доходности<sup>121</sup>.

Также, финансовой системе сельского хозяйства Украины характерно следующее: значительная часть продукции остается на предприятии для собственных нужд, что уменьшает величину возможной прибыли; низкий уровень оплаты труда работников сельского хозяйства вызвал потерю интереса непосредственных производителей в ее результатах, а соответственно снижение качества продукции и прибыли, который является одним из источников собственных финансовых ресурсов; слабое финансовое планирование или вообще его отсутствие; несистемная государственная аграрная политика, которая характеризуется ограниченностью финансовых возможностей государства для внедрения эффективных механизмов регулирования рынков сельскохозяйственной продукции; использованием незначительных объемов средств государственного бюджета для поддержания конкурентоспособности отечественного аграрного сектора и создания соответствующих инфраструктуры.

Таким образом, в настоящее время, особое значение приобретает вопрос улучшения финансового обеспечения сельскохозяйственных предприятий в Украине в условиях рыночной экономики.

Необходимо взвешенно и обоснованно подходить к выбору источников финансирования, чтобы получить максимальный положительный результат с минимальными затратами и рисками. Конечно, нельзя ставить все сельскохозяйственные предприятия на один уровень при выборе формы финансирования, поскольку то, что допустимо и эффективно для одних может негативно повлиять на экономическое положение других, в первую очередь снизить оборачиваемость оборотных активов. Для того чтобы разработать и принять стратегию развития предприятия нужно проанализировать внешнюю и внутреннюю среду предприятия, то есть провести SWOT-анализе, который объединив в себе информацию о внешнем и внутреннем состоянии предприятия, позволяет менеджерам определить в каком направлении развивать деятельность чтобы максимально использовать возможности внешней среды и сильные стороны предприятия, нейтрализовать угрозы внешней среды и уменьшить слабые стороны внутренней среды.

Для проведения SWOT-анализа проанализировали статистическую и периодическую информацию о современном экономическом, политическом, социальном положении в Украине и исследовали методику группировки предприятий по уровням ресурсного обеспечения.

<sup>118</sup> Саблук П. Стан і перспективи розвитку агропромислового комплексу України / П.Саблук // Економіка України. - №2. - 2008. - С. 4-10.

<sup>119</sup> Ткачук І.В. Державна фінансова підтримка сільськогосподарських підприємств // Облік і фінанси АПК. - 2011. - № 2. - С. 102

<sup>120</sup> Мармуль Л.О., Танклевська Н.С. Фінансово-кредитне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки / Л.О.Мармуль, Н.С. Танклевська // Економіка АПК. - 2006. - №12. - С. 75.

<sup>121</sup> Малий О.Г. Фінансово-кредитні відносини в АПК: Монографія. - Харків: ХНТУСГ, 2008. - С. 18.

По результатам проведенного структурно-логического анализа состояния ресурсного обеспечения предприятий аграрного сектора АПК научной лабораторией «Обоснование инновационных агротехнологий» Харьковского национального технического университета сельского хозяйства имени Петра Василенко выделены следующие их категории<sup>122</sup>.

1. Предприятия с высоким уровнем ресурсного обеспечения.
2. Предприятия с достаточным уровнем ресурсного обеспечения.
3. Предприятия с удовлетворительным уровнем ресурсного обеспечения.
4. Предприятия с низким уровнем ресурсного обеспечения.

При этом количественными критериями ресурсообеспеченности в рамках этого подхода выступали стоимость основных фондов и объем выручки от реализации продукции, приходящихся на 1000 га сельскохозяйственных угодий.

Использование такого методологического подхода позволяет выявить реальное состояние ресурсного обеспечения отдельного предприятия, а также выявить направления, по которым необходимо его улучшать.

Таблица 1 - Сильные (+) и слабые (-) стороны сельскохозяйственных предприятий по уровням ресурсного обеспечения

Показатель	Уровень ресурсного обеспечения предприятия			
	Высокий	Достаточный	Удовлетворительный	Низкий
Обеспечение собственными оборотными средствами (платежеспособность)	+	+	-	-
Отсутствие долгосрочных долгов	+	+	-	-
Достаточный уровень развития материально-технической базы	+	+	+	-
Позитивная кредитная история	+	+	+	-
Существенные конкурентные преимущества	+	-	-	-
Использование энергосберегающих технологий	+	+	-	-
Отсутствие низко производительного оборудования	+	+	+	-
Налаженная система сбыта продукции	+	+	+	+-
Качество продукции	+	+	+-	+-
Наличие потенциалы для НИОКР	+	+	-	-

Полученную информацию отразили с помощью матрицы SWOT (рис. 1), которая описывает связи между слабыми и сильными сторонами по каждой категории предприятий, с одной стороны, и угрозами и возможностями во внешнем окружении, с другой, и устанавливает их парные комбинации.

Проведя, SWOT-анализ видим, что все предприятия АПК находятся в тяжелом состоянии из-за большого количества угроз внешней среды. Возможности и угрозы одинаковы для всех предпри-

ятий, поскольку они находятся в одном внешнем макросреде. Более-менее эффективно в этих условиях могут функционировать те предприятия, которые находятся в поле СИУ SWOT-матрицы, т.е. в которых сильные стороны преобладают слабые.

	<b>Возможности</b> 1. Либерализация экономической жизни: росту зависимости результатов деятельности предприятия от руководства. 2. Льготное налогообложение (специальный режим НДС, ФСН). 3. Компенсация кредитных ставок для предприятий агропромышленного комплекса.	<b>Угрозы</b> 1. Диспаритет цен. 2. Отсутствие льготного кредитования и высокие кредитные ставки. 3. Высокий уровень инфляции (обесценения активов). 4. Фаза экономического цикла – спад. 5. Высокий уровень тенезации экономики. 6. Политическая нестабильность: медленное создание экономических условий прибыльности. 7. Низкие возможности внешнеэкономической деятельности.
сильные стороны (табл. 1)	Поле сильных сторон и возможностей (СИБ)	Поле сильных сторон и угроз (СИУ)
слабые стороны (табл. 1)	Поле слабых сторон и возможностей (СЛВ)	Поле слабых сторон и угроз (СЛУ)

Рис. 1 – SWOT- матрица

Это предприятия высокого и достаточного уровня ресурсного обеспечения. Для них характерна достаточно высокая платежеспособность, отсутствие долгосрочных долгов, достаточный уровень развития материально-технической базы, положительная кредитная история, налаженная система сбыта. Но в условиях нестабильности внешней среды такие предприятия должны перейти к позиции обороны.

Они могут выборочно прибегать к «контратакам» - занимать отдельные рыночные ниши, но нужно направлять больше усилий на подготовку к активным действиям в будущем, когда возможности будут преобладать угрозы. Поэтому более целесообразным для них является сочетание собственных и привлеченных источников финансирования с преобладанием первых и избежание долгосрочных обязательств, что не является позитивным в условиях экономической и политической нестабильности. Собственные источники финансирования формируются за счет прибыли, амортизационных отчислений, резервные фонды; взносов учредителей, акционеров, пайщиков; дополнительного паевого и акционерного капитала. Привлеченные источники включают кредиты, нетрадиционные методы кредитования, кредиторскую задолженность, бюджетные ассигнования, благотворительные взносы, страховые возмещения и другие.

Предприятия удовлетворительного и низкого уровня ресурсного обеспечения находятся в поле СЛУ. Так, слабые стороны предприятия преобладают, внешняя среда несет преимущественно угрозы. Необходимо находить способы минимизации влияния слабых сторон и угроз внешней среды на развитие предприятия в стратегическом периоде. Нужно стараться усилить конкурентные позиции в тех об-

<sup>122</sup> Технологічні карти та витрати на вирощування сільськогосподарських культур з різним ресурсним забезпеченням / За ред. Д.І. Мазоренка, Г.Є. Мазнева. — Харків: ХНТУСГ. — 2006. — 725 с.



ластях, где это возможно. Целесообразно сконцентрировать внимание на уменьшении затрат и повышении конкурентоспособности предприятия за счет максимальной экономической эффективности использования имеющейся техники. Для финансирования возможно увеличение взносов учредителей, выпуск облигаций, традиционные и нетрадиционные методы кредитования, бюджетные ассигнования, благотворительные взносы и прочее.

Обязательным условием при выборе формы финансирования технического обновления сельскохозяйственных предприятий является комплексный анализ его деловой среды в стратегическом направлении, а не только анализ текущего состояния. Проведя SWOT-анализ, установили, что все предприятия агропромышленного комплекса находятся в довольно тяжелом состоянии из-за большого количества угроз внешней среды. Однако это не исключает возможности дальнейшего их развития. Все сельскохозяйственные предприятия Украины можно разделить на четыре группы по разным уровням ресурсного обеспечения: высокий, достаточный, удовлетворительный и низкий. Для первых двух групп характерно достаточная платежеспособность, что позволяет использовать собственные ресурсы для обеспечения функционирования своей деятельности. Но необходимо помнить о привлеченные ресурсы, рациональное использование которых обеспечивает повышение оборачиваемости оборотных активов и эффективность деятельности предприятий вообще.

Предприятия с удовлетворительным и низким уровнем ресурсного обеспечения обычно не имеют возможности своевременно рассчитаться с долгами, что снижает способность к возобновлению производственной деятельности. Эти предприятия задерживают развитие экономики, поэтому на государственном уровне необходимо внедрять мероприятия по их поддержанию и стимулированию к расширенному воспроизводству. В первую очередь, необходимо обеспечить низкопроцентное кредитование.

© Дудник Е.В., 2012

© Гмыря В.П., 2012

### **Финансовое планирование на энергетических предприятиях Республики Беларусь**

**Козлова Е.И., Манцеровая Т.Ф. (Беларусь, Минск)**  
*e-mail: fezy@mail.ru*

Финансовое планирование – деятельность, направленная на обоснование планомерного формирования, распределения и использования финансовых ресурсов, как на общегосударственном уровне, так и на уровне отраслей и отдельных предприятий и организаций.

Задачи финансового планирования:

- обеспечение производственной и инвестиционной деятельности необходимыми финансовыми ресурсами;
- установление рациональных финансовых взаимоотношений между хозяйствующими субъектами, банками, бюджетом;

– выявление и мобилизация резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;

– контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью организации.

Финансовое планирование и прогнозирование имеет важное значение как на макроуровне, так и на мезоуровне и микроуровне. В зависимости от особенностей функционирования различных типов экономики, акцентируется внимания на одном из уровней: при административно-командной экономике – на макроуровне, в рыночной экономике – на микроуровне. В процессе финансового планирования на различных уровнях проявляют свое действие распределительные и контрольные функции финансов.

Финансовое планирование в условиях рыночной и транзитивной экономики Республики Беларусь является важным этапом планирования и управления деятельностью всего предприятия, условием принятия и реализации эффективных финансовых решений. Основным назначением внутрифирменного финансового планирования является расчет потребности в денежных средствах, необходимых для финансирования расходов и выполнения обязательств, объема и структуры затрат, определение эффективности итогов работы предприятия.

Энергетическая отрасль – одна из ведущих в Беларуси. От ее стабильной и эффективной работы, обеспечения надежного и бесперебойного энергоснабжения зависит работа всех других отраслей национальной экономики республики. Финансовое планирование в энергетике имеет свои отраслевые особенности. Прежде всего, на процессе планирования отражается структурное соподчинение: главному предприятию (РУПу) подчиняются филиалы (ТЭЦ, электросети, энергонадзор, кабельные сети, теплотрассы и т.д.).

При обосновании статей финансовых планов предприятий любых отраслей используют разнообразные методы: нормативный, расчетно-аналитический, балансовый и метод оптимизации плановых решений.

Сущность нормативного метода планирования заключается в том, что на основе установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность предприятия в финансовых ресурсах и их источниках. Система норм и нормативов включает: республиканские; областные; отраслевые, а также нормативы, разработанные предприятием.

Сущность расчетно-аналитического метода заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Он применяется в случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе анализа их динамики и связей. В основе этого метода лежит экспертная оценка. Алгоритм метода включает следующие этапы: анализ отчетных показателей за предплановый период; экспертная оценка динамики отчетных дан-

ных, экспертная оценка перспектив развития, расчет планового показателя.

Одним из наиболее распространенных методов этой группы является «метод процента от реализации». Метод основан на увязке отчета о прибыли и бухгалтерского баланса с планируемым объемом реализованной продукции. Основанием такого подхода считается тот факт, что большинство статей переменных затрат, оборотных средств и краткосрочных обязательств находятся в непосредственной зависимости от объема реализованной продукции. В ходе использования данного метода финансовый менеджер определяет статьи, которые в прошлые периоды изменялись прямо пропорционально изменению объема реализованной продукции, планируемый объем реализации; оценивает соответствующие статьи в соответствии с предполагаемым изменением объема реализации. Результатом использования этого метода является расчет по бухгалтерскому балансу необходимых дополнительных источников внешнего финансирования, обусловленных планируемым приростом реализованной продукции.

Балансовый метод. Сущность метода — путем построения баланса достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовая увязка по финансовым ресурсам имеет вид:  $ОН + П = Р + ОК$ , где, ОН — остаток средств фонда на начало планируемого периода; П — поступление средств в фонд; Р — расходование средств фонда; ОК — остаток средств фонда на конец планируемого периода.

Метод оптимизации плановых решений. Сущность метода заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчетов, с целью выбора наиболее оптимального. При этом могут применяться различные критерии выбора оптимального решения: минимум затрат - максимум прибыли; минимум вложения капитала при наибольшей эффективности результата; минимум времени на оборот капитала; максимум дохода на рубль вложенного капитала и другие.

На энергетических предприятиях Республики Беларусь используется сочетание балансового и расчетно-аналитического метода, что обуславливается особенностями структуры отрасли.

Финансовый план энергетических предприятий имеет свою стратегию, которая формируется под воздействием множества внешних и внутренних факторов. Важнейших из них являются:

инфляция. С инфляционным изменением цен связана оборачиваемость оборотных средств: чем медленнее их оборачиваемость, тем больше будет завышена прибыль. Инфляция в стране приводит к росту цен на сырье и энергоресурсы, что незамедлительно сказывается на увеличении тарифов за тепловую и электрическую энергию. В Республике Беларусь индекс потребительских цен на товары и услуги в декабре 2011 года по сравнению с декабрем 2010 года составил 208,7% [1]. Такой высокий уровень инфляции нашел свое отражение в изменении тарифов в течении 2011 года для населения за 1

кВт·ч потребленной электрической энергии с 173, 0 бел. руб. до 238,5 бел. руб., а за 1 Гкал с 43458,3 бел. руб. до 53773,0 бел. руб.[2];

структура активов (распределение на денежные и неденежные). В период инфляции выгоден рост денежных пассивов и невыгоден рост денежных активов, поэтому, выгодно занимать денежные средства и вкладывать их в материальные средства. Краткосрочные кредиты на оплату энергоносителей РУП «Минскэнерго» предоставляют банки, основным из которых является «БПС — Сбербанк». Кредитная ставка составляет в последнее время 55% годовых;

способы финансирования. Чем больше долг под фиксированные проценты и чем больше срок, тем надежнее защита активов предприятия от инфляции. Финансирование энергетической отрасли Республики Беларусь, в большей степени, осуществляется за счет государственных средств. В настоящее время экономическая ситуация в стране не позволяет осуществлять полномасштабное перевооружение и реконструкцию отрасли в прежнем объеме за счет средств государственного бюджета. Все самые крупные энергетические предприятия республики были построены в 60-ые гг. прошлого века и на данный момент требуют серьезных материальных вложений, в том числе и инвестиционных средств, для осуществления бесперебойного обеспечения субъектов хозяйствования тепловой и электрической энергией. Освоение инвестиций позволит не только снизить степень износа основных средств Белорусской энергосистемы, но и улучшить экологическую обстановку в республике за счет снижения потребления топлива, используя для производства электроэнергии современные эффективные технологии. Для привлечения инвестиций в энергетический сектор страны необходимо создание благоприятного инвестиционного климата, оптимизация налогового законодательства, разработка необходимой нормативно-законодательной документации. Например, банки Российской Федерации предоставляют РУП «Минскэнерго» долгосрочные инвестиционные кредиты в долларах США на условиях 8% годовых на строительство подстанций. Китайская Народная Республика выделяет инвестиционные кредиты на реконструкцию ТЭЦ — 2 в Минске. Валютой кредитов чаще всего является евро или юань и кредитная ставка варьирует от 3,5 до 6% годовых;

уровень производственных запасов. Увеличение удельного веса производственных запасов может привести к потере потребительских свойств сырья, материалов, полуфабрикатов и снижению качества продукции. Кроме того, отвлечение средств в запасы является одной из причин неустойчивого финансового положения. Уменьшение запасов приводит к дефициту сырья, материалов, комплектующих изделий и срыву производственного графика, что абсолютно неприемлемо для предприятий энергетической отрасли, так как они должны обеспечивать бесперебойное производство, трансформацию, передачу и распределение энергии потребителям. Поэтому для данных предприятий эффективная

стратегия базируется на оптимизации уровня запасов сырья и материалов;

**дебиторская задолженность.** Дебиторская задолженность является значительной частью оборотных средств. Здесь необходимо изучить изменение, как абсолютной суммы, так и структуры дебиторской задолженности. Необходимо установить возможность возврата дебиторской задолженности в планируемом периоде. Эта возможность характеризуется качеством дебиторской задолженности (вероятность получения в полном объеме) и ликвидностью (скорость превращения задолженности в денежные средства). В энергетической отрасли дебиторской задолженностью является, прежде всего, абонентская задолженность. Для снижения ее уровня необходимо более четкая работа с потребителями по расчетам, установление обоснованных норм и контроль потребления энергии, установка приборов учета энергии у разных групп потребителей. Уровень задолженности абонентов перед РУП «Минскэнерго» превышает 786 млрд. бел. руб., что составляет 13,1% от валюты баланса;

**устойчивые пассивы** — это денежные средства, не принадлежащие предприятию, но по условиям расчетов постоянно находящиеся в его обращении. К ним относятся задолженность по заработной плате рабочим и служащим, отчисления во внебюджетные фонды, связанные с фондом оплаты труда, резервов предстоящих платежей, задолженность по авансовым платежам и т.д.

*Финансовый план на предприятиях белорусской энергосистемы составляется на основе следующих данных:*

- фактических данных бухгалтерского баланса на 1-е число планируемого периода, соответствующий период прошлого года или предыдущий период;
- показателей плана производства и реализации электрической и тепловой энергии (планируемые объемы и динамика роста по сравнению с предыдущим периодом);
- сметы затрат на производство или свода расходов предприятия на производство электрической и тепловой энергии, выполнение работ, оказание услуг;
- сметы затрат на содержание объектов социальной и культурно-бытовой сферы предприятия;
- данных об объемах планируемых инвестиций и капиталовложений;
- сведений о движении основных и оборотных средств;
- расчетов отпускных цен (тарифов);
- норм амортизационных отчислений;
- ставок платежей в бюджетные и отчислений во внебюджетные фонды;
- нормативов собственных оборотных средств;
- лимитов расходов по отдельным статьям себестоимости;
- результатов анализа выполнения плана за предшествующий период;
- условий расчетов с покупателями продукции, поставщиками материальных ресурсов, с банками по ссудам, с бюджетом по налогам;
- и других данных в пределах необходимости.

Рассмотрим порядок формирования и утверждения оперативного финансового плана на примере РУП «Минскэнерго». Главная цель составления финансового плана РУП «Минскэнерго» заключается в согласовании намечаемых расходов объединений и филиалов с финансовыми возможностями. Периодом планирования при составлении оперативного финансового плана (в дальнейшем - ОФП) является календарный месяц.

Каждый филиал составляет прогнозный финансовый план своего подразделения на основе смет затрат на производство и прогнозного развития и направляет его на утверждение в финансовый отдел головного предприятия до 27 числа месяца, предшествующего планируемому, за подписью директора и главного бухгалтера с учетом доведенных РУП «Минскэнерго» смет и планов.

При составлении проекта ОФП филиалом следует учитывать следующие особенности:

по статье 2 расходной части «налоги» указываются те налоговые платежи, начисление по которым производится филиалом самостоятельно;

по статье 4.2 расходной части «материалы» не указываются те позиции, заявки на которые направляются отдельно на централизованные приобретения в соответствующие службы и отделы предприятия (ОМТС, СТТ, СРТО, СЭО и др.);

по статье 7 расходной части «капитальное строительство» указываются те платежи, которые осуществляются по договорам, подписанным филиалом самостоятельно по письменному разрешению заместителя генерального директора по капитальному строительству.

Проект ОФП рассматривается генеральным директором совместно с главным инженером и заместителями генерального директора и утверждается до 5 числа планируемого месяца. При рассмотрении производится сбалансирование доходной и расходной части ОФП. При наличии дефицита финансовых средств генеральный директор принимает решение о снижении размера отдельных расходных статей с установлением предельной суммы финансирования и размера привлекаемых заемных средств. При снижении размера финансирования функциональные руководители РУП «Минскэнерго», интересы которых были затронуты, организуют в течение одного рабочего дня корректировку заявки на финансовые ресурсы по своим направлениям путем исключения из них отдельных позиций расхода на принятую сумму снижения.

Окончательно сформированный ОФП представляется финансовым отделом на утверждение генеральному директору не позднее 5 числа планируемого месяца.

Оперативное управление финансовыми средствами осуществляется ежедневно с помощью платежного календаря и заявок филиалов на финансирование.

Решение о выделении филиалу денежных средств сверх лимита, а также превышении доведенных лимитов службами (отделами) предприятия принимаются генеральным директором. При этом филиалы представляют письменную заявку с обос-

нованием необходимости расходования денежных средств сверх доведенного лимита, а также обоснования необходимости расходования денежных средств сверх доведенного лимита по линии капитального строительства.

Контроль за исполнением ОФП филиала осуществляется следующим образом: филиалы ежедневно представляют по каналам АСУ в финансовый отдел отчет о расходовании денежных средств с нарастающим итогом с начала месяца; окончательную детализированную информацию об исполнении ОФП по направлениям с предоставлением необходимых расшифровок и разрешающих документов филиалы представляют в финансовый отдел не позднее 10 числа месяца, следующего за отчетным.

Финансовый отдел после утверждения ОФП ежедневно осуществляет контроль и предоставляет руководству предприятия оперативную информацию об исполнении ОФП и не позднее 25 числа каждого месяца, следующего за отчетным, предоставляет руководству анализ фактического исполнения ОФП за истекший месяц.

Ответственность за исполнение оперативного финансового плана филиалами РУП предполагает соблюдение следующих условий: при несоблюдении сроков подачи заявок отделами и службами, филиалами предприятия для формирования ОФП денежные средства не выделяются; при не предоставлении филиалами в установленный срок ежедневных отчетов о расходовании выделенных средств, заявки на выделение денежных средств на следующий день не принимаются; за несанкционированное генеральным директором превышение фактических расходов над плановыми расходами ОФП директора филиалов несут персональную ответственность и предоставляют письменное объяснение превышения до 10 числа месяца, следующего за отчетным; на сумму необоснованного превышения лимита денежных средств, установленного в ОФП текущего месяца, снижается лимит денежных средств следующего месяца.

Не профинансированные по различным причинам в отчетном месяце статьи ОФП при необходимости включаются директором филиала, руководителями отделов и служб аппарата РУП «Минскэнерго» в ОФП следующего месяца.

Специфика работы энергетической отрасли требует постоянного оперативного контроля за фи-

нансовыми потоками предприятий для обеспечения непрерывного производственного процесса.

Необходимость учета различных по степени влияния факторов требует постоянной корректировки финансового плана энергетического предприятия. Наибольшее значение в данном случае имеет учет размера инфляции и объем дебиторской задолженности. Энергетическая отрасль является одной из самых энергоемких отраслей Республики Беларусь. Большинство предприятий этой отрасли использует в качестве топлива газ, поэтому, учитывая ситуацию на мировых газовых рынках, Республика Беларусь стремится к диверсификации поставщиков, так как каждый из них может обеспечить различный уровень качества, ритма и бесперебойности поставок. Однако на данный момент Российская Федерация является монополистом в этой области. Поэтому большинство финансовых планов энергетических предприятий строится с учетом цен на энергоносители, поставляемые из России.

Наличие точной информации о величине будущих цен на сырье и материалы позволит в значительной степени снизить количество корректировок финансового плана, а значит увеличить качество самого планирования. Однако, часто меняющаяся экономическая ситуация в странах-партнерах не позволяет достаточно точно провести планирование. В этих случаях следует прибегнуть к математическому моделированию возможных ситуаций и учету возможных финансовых рисков. Это позволит повысить эффективность планирования и снизить финансовые потери.

Литература:

1. Официальный сайт Белорусского национального статистического комитета Республики Беларусь. URL: <http://belstat.gov.by/homep/ru/indicators/doclad/main2011.php> (дата обращения: 01.02.2012)
2. Официальный сайт РУП «Минскэнерго» филиал «Энергосбыт». URL: <http://www.minsk.energosbyt.by/tariffs.php> (дата обращения: 01.02.2012)
3. Положение РУП «Минскэнерго» «Порядок формирования и системы контроля за исполнением финансовых планов».
4. Шермет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. М.: ИНФРА – М, 2004. – 237 с.
5. Караванова Б.П. Разработка стратегии управления финансами организации: учебн. пособие. М.: Финансы и статистика, 2008. – 128 с.

© Козлова Е.И., 2012

© Манцорова Т.Ф., 2012

# Исследование проблем маркетинга в системе менеджмента отраслевой организации

## Методологические аспекты маркетинга отношений

*Воронина Л.И. (Россия, Екатеринбург)  
e-mail: [ljdmila.voronina@usu.ru](mailto:ljdmila.voronina@usu.ru)*

В исследованиях маркетинга достаточно редко уделяется внимание методологическим аспектам. В тоже время анализ методологии представляет интерес не только с научной точки зрения, но и практической. Анализ факторов, повлиявших на эволюцию маркетинга, его взаимодействие с другими научными направлениями, изучение особенностей понятийного аппарата, а также методов исследования, позволяет спрогнозировать его дальнейшее развитие. Кроме этого, понимание сущности методологии исследования маркетинга дает возможность более точно спроектировать соответствующие образовательные программы.

С момента его возникновения маркетинг, как научная концепция и практическая деятельность, непрерывно эволюционирует. Субъекты маркетинга активно реализуют различные рыночные подходы к предпринимательской деятельности, отбирая в процессе экономической и социальной практики наиболее успешные и полезные практики, идеи и технологии. Вслед за изменением масштабов производства меняются ценностные установки и нормы поведения субъектов маркетинга (производителей, сбытовиков, потребителей).

Исследователи маркетинга, аргументируя появление очередного вида маркетинга, отражают в его названиях принципиальные изменения: производственный, товарный, сбытовой, традиционный, социально-этический и маркетинг отношений. В данном случае имеются в виду следующие существенные изменения. Это существенное расширение масштабов производства. Далее увеличение выпуска товаров с характеристиками, отвечающими потребностям потребителей под влиянием усилившейся конкуренции. Также следует существенное изменение в системе сбыта товаров, а именно комплекс мероприятий, направленный на изучение особенностей поведения потребителей (образа жизни, социально-психологических, экономических характеристик). Социально-этический маркетинг как очередной вид маркетинга детерминирован необходимостью учета этических норм и ценностей, отвечающих идеальной модели рыночного общества (сочетание интересов производителей, сбытовиков и общества, получение взаимной выгоды).

При этом при появлении очередной концепции нового вида маркетинга практически сохраняются ранее устоявшиеся элементы методологии: идеи, понятия, методы исследований. Этому, по нашему мнению, способствует эволюционный характер развития маркетинга. Новый вид маркетинга, как правило, детерминирован необходимостью развития того или иного элемента и соответственно внимания к иным акцентам. Так, в новом виде маркетинга, а именно маркетинге отношений акценти-

руется внимание исследователей и практиков на важности выстраивания партнёрские отношений с потребителями, партнерами, а также на целесообразности формирования торговых сетей.

В данном виде маркетинга коммуникация из его обычной функции становится приоритетным условием развития организации. При этом усиливается значимость коммуникации как функции во внутренней и внешней среде организации. Коммуникации становятся элементами бизнес-процессов, во многом определяют успех стратегии развития организации, особенно относящихся к малому бизнесу.

Отношение как один из элементов коммуникации становится важнейшим ресурсом. По мнению исследователей маркетинга, организация наряду с финансовыми и материальными ресурсами, а также человеческим капиталом должна обладать мощными коммуникационными ресурсами. Как следствие, в теории и практике появляется понятие «Репутационный капитал», связанный с необходимостью управлять имиджем и репутацией.

Эволюция маркетинга находит отражение, как в практике, так и теории. При этом эволюция как постепенный переход количественных изменений в иные, качественные изменения, однозначно, отвечает эволюции концепций управления (изменению подходов к организации бизнеса).

Эволюция маркетинга характеризуется активным заимствованием достижений из других наук и социальных практик. В данном случае имеется в виду активное заимствование из методологии социологии. Несмотря на разные трактовки понятия «маркетинг отношений», практически всех исследователей объединяет обращение к отношениям, одному из важнейших социологических понятий: это такие характеристики отношений с потребителями и другими партнерами как устойчивые, долгосрочные, лояльные, предполагающие выгодный обмен. Следующее понятие, являющееся базовым в социологии, и активно используемое в методологии маркетинга отношений: ценности, сохраняющиеся в процессе взаимодействия субъектов маркетинга или же являющиеся результатом успешного взаимодействия. Это такие понятия, как потребности и связанные с ними интересы субъектов маркетинга.

Естественно, что заимствованный методологический аппарат приобретает иное звучание, становясь, по сути, методологией одного из экономических научных направлений. Объектами исследований в новой концепции маркетинга становятся отношения, приносящие прибыль, а также механизмы социального обмена между субъектами маркетинга, способствующие достижению долгосрочных, выгодных отношений, сохранение и даже увеличение клиентов. При этом общим в методологии маркетинга отношений и предыдущими методологическими подходами является результат от функционирования системы маркетинга: получение прибыли и

выгоды, возникающей в процессе взаимодействия субъектов маркетинга.

Такое понятие как «партнерство» как одна из характеристик отношений субъектов различных явлений в условиях рынка также плавно «перетекает» в методологию маркетинга отношений.

В методологии пока еще нового вида маркетинга (отношений) также наблюдается активное заимствование из системологии: маркетинг как система, системный подход к управлению, в том числе информацией о состоянии отношений. Практикам рекомендуется собирать, хранить, анализировать информацию о характере отношений, частоте и количестве связей, потребностях и интересах, образе жизни клиентов. В то же время инструментом для управления маркетингом отношений как системой, естественно, становятся современные информационные технологии.

Активное заимствование методологии других наук, освоение технологий, ранее используемых в других сферах жизнедеятельности, – это закономерное явление в современном обществе и свойственное не только для маркетинга. Одна из причин в том, что постепенно на смену процессам атомизации и дифференциации научных исследований с трудом, но все же, приходит междисциплинарное взаимодействие. И практики становятся в этом процессе первыми, кто разрушает ранее воздвигнутые условные преграды.

Анализ взаимопроникновения методологий исследований в различных научных направлениях важен не только для ученых, но и для практиков, прежде всего, для их обучения. Понимание взаимообогащения научных дисциплин позволяет организаторам обучения, например, при подготовке по направлению «Менеджмент», усиливать межпредметные связи, а также мотивировать студентов не только на изучение экономических, но и гуманитарных дисциплин. У педагогов появляются дополнительные аргументы для изучения межпредметных связей при проведении практических занятий с применением таких технологий как кейсы, деловые игры или разработка проектов. Социальные практики разнообразны, и благодаря их осмыслению происходит тот невидимый имманентный отбор всего лучшего и наиболее эффективного, что затем становится объектом научного исследования.

© Воронина Л.И., 2012

### **Построение функционально-управляющего блока системы управления закупочной деятельностью коммерческого предприятия**

**Чуриков Ю.В.** (Россия, Самара)  
e-mail: churikovyv@mail.ru

Потребность и жизненно важная необходимость в постоянном укреплении конкурентоспособности социально-экономических организаций актуализируют вопросы, связанные с созданием и совершенствованием систем управления объектами различного иерархического уровня. Этим вопросам посвящено очень много научных работ, но, к большому сожалению, большая часть этих работ носит

теоретический, обзорный характер. В них, как правило, останавливаются на концептуальных моделях и общих элементах систем управления организацией. Вряд ли кто-то станет оспаривать необходимость фундаментальных теоретических трудов, но также бесспорным является тот факт, что остаются открытыми вопросы, связанные с конкретными рекомендациями по созданию и реформированию систем управления. Разработать алгоритм построения системы управления организацией в рамках одной статьи задача невыполнимая. Поэтому в данной работе сделан акцент на практические рекомендации по формированию системы управления определенным видом деятельности коммерческого предприятия.

Прежде чем приступить к описанию алгоритма построения функционально-управляющего блока системы управления необходимо уделить внимание определениям её основных элементов. Система – 1) целое, составленное из частей; 2) множество элементов находящихся в отношениях и связях друг с другом, образующих определенную целостность, единство; 3) совокупность объектов и отношений между ними, образующая единое целое [1]. Подсистема – это часть системы, выделенная определенным образом и обладающая системными свойствами [1]. Например, функциональная подсистема (ФП) – это часть системы, выделенная по функциональному признаку [2].

Систему управления (СУ) можно определить как часть (подсистему) более крупной системы, компонентами которой являются группы взаимодействующих людей. Ее функции заключаются в восприятии определенных задач организации (входов) и последующем выполнении набора действий (процессов), в результате которых вырабатываются решения (выходы) [2].

Система управления организацией состоит из некоторого количества СУ функциональными подсистемами (СУ ФП). Каждая СУ ФП состоит из некоторого числа функциональных управляющих блоков (ФУБ) процессов, которые, в свою очередь, состоят из конечного числа функциональных задач управления (ФЗУ), взаимосвязанных между собой в управленческом цикле. Каждая ФЗУ решается в соответствии функциональной процедурой управления (ФПУ), путем последовательного преобразования входной информации в выходную с помощью технологий.

В связи с тем, что особую важность в данной работе представляют объекты и процессы, протекающие в организации необходимо уделить им особое внимание.

Объект – 1) вещь, предмет. По Канту объектом называют, то, что противостоит субъекту, т.е. сознанию [1]; 2) это составная часть, обеспечивающая совместно с другими объектами какую-либо сторону деятельности организации для достижения ее целей и миссии. Учитывая специфику работы, будет правильным рассмотреть понятие объект управления – система, способная целенаправленно менять свою программу функционирования под влиянием управляющих воздействий. Основными объектами управления организации являются стра-

тегия, персонал, маркетинг, финансы, операции, инновации, качество, информация, безопасность жизнедеятельности [2].

В работе [2] для управления основными объектами организации выделены следующие функциональные подсистемы (ФП): управление стратегией, управление персоналом, управление маркетингом, управление финансами, управление операциями, управление инновациями, управление качеством, управление информацией, управление безопасностью жизнедеятельности.

Любой объект управления организации состоит из нескольких объектов меньшего порядка, т.е. из *миниобъектов*. Детальная декомпозиция объекта на составляющие миниобъекты позволяет повысить качество управления ими. Далее рассмотрим основные элементы систем управления.

*Функционально-управляющий блок (ФУБ)* – это часть ФП, выделенная определенным образом, ориентированная на управление деятельностью конкретного миниобъекта и включающая все функции управления. *ФУБ* – это совокупность элементов, выделенных по функциональному признаку, позволяющих рассматривать управленческую деятельность как часть некоторого процесса на уровне миниобъекта [2].

*Функциональная задача управления (ФЗУ)* – это совокупность действий по выполнению одной функции управления в рамках конкретного миниобъекта или ФУБ. Например, планирование конструкторской подготовки операционной деятельности, организация конструкторской подготовки операционной деятельности, учет результатов конструкторской подготовки операционной деятельности и т.д. В рамках ФЗУ выполняются действия, которые представляют законченный комплекс в определенном промежутке времени [2].

*Технология решения ФЗУ* – это совокупность некоторых действий последовательно выполняемых одна за другой для успешной реализации данной задачи [1].

Важным звеном управленческой деятельности является операция. *Операция* – 1) единица деятельности; способ выполнения действия, определяемый условиями наличной (внешней или мысленной) ситуации; 2) система согласованных по целям, месту и времени мероприятий направленных на решение поставленной задачи [1].

Нас будут интересовать те операции или их совокупности, которые сориентированы на реализацию организационной деятельности.

Для того чтобы выделить ФЗУ в любой сфере управления необходимо структурировать управленческую деятельность. Структуру технологии решения ФЗУ подпроцесса в организации можно представить в виде следующих операций: формирование цели, диагностика состояния, принятие решения, организация деятельности, анализ результатов [2].

Процедура, в свою очередь, состоит из более мелких элементов, из которых состоит внутреннее содержание конкретной деятельности. Например, это могут быть установки, проходы, переходы. Эти термины заимствованы из техники и при необходи-

мости им можно дать адекватное толкование для сферы преобразования информации и человеческих отношений.

Существуют такие внутриоперационные градации, как прием, действие, движение. Они весьма легко вписываются в современные представления о структуре и содержании технологий менеджмента и технологий управленческой деятельности. Тем более что та и другая терминология встречается в научной и практической литературе. Другой вопрос, что это скорее красивые научные изыски, чем рекомендации для практического применения даже в научной среде.

Структура системы управления процессом (подпроцессом) в организации включает в себя: концепцию, модель, механизм, инструментарий (методы, методики), информационное, правовое, техническое и кадровое обеспечение [2].

Основываясь на рассмотренном теоретическом материале, попытаемся сформулировать понятие системы управления процессом закупок для коммерческого предприятия. *Система управления процессом закупок* – это совокупность определенных элементов и связей между ними осуществляющих целенаправленную деятельность, связанную с разработкой, использованием и совершенствованием систем, на основе которых производится закупка основных и вспомогательных материалов.

Как показывает практика невозможно организовать управление организацией, функциональной подсистемой или процессом напрямую. Для этого необходимо сформировать функциональные задачи управления более мелкими объектами управления, такими как операции. Далее из этих функциональных задач управления операциями сформировать функциональные блоки управления. Последовательное решение ФЗУ в рамках одного миниобъекта, производит управление данным ФУБ. Последовательное управление всеми ФУБ внутри объекта, происходит управление ФП в организации. Управляя всеми ФП, производится управление организацией в целом.

В соответствии с данным утверждением формирование ФУБ системы управления процессом закупок необходимо проводить, придерживаясь следующей последовательности шагов:

- идентифицировать объекты управления;
- структурировать состав СУ;
- формулировать ФЗУ;
- разработать процедуры решения ФЗУ.

Первым шагом в построении ФУБ системы управления процессом закупочной деятельности является определение объектов управления. В качестве объектов управления рекомендуется выбрать основные операции процесса закупок. Каждый из этих миниобъектов должен представлять фиксированный набор операций и иметь конечный продукт. Тогда структуру системы управления операциями закупочной деятельности можно укрупнено представить в виде следующего перечня элементов: СУ операцией: определение потребности в продукции; СУ операцией: выбор поставщиков; СУ операцией: подготовка заказов; СУ операцией: контроль вы-



полнения условий договора; СУ операцией: поступление продукции; СУ операцией: приемка продукции; СУ операцией: контроль счетов.

Далее необходимо сформировать ФУБы для каждой операции. Как было отмечено ранее, ФУБы состоят из ФЗУ, представленных функциями управления, поэтому необходимо их сформулировать. Для этой цели строятся матрицы, первый столбец в них содержит операции конкретного процесса организации, а верхняя строка функции управления. На пересечении строки и столбца стоят символы, определяющие наличие той или иной ФЗУ. Далеко не весь перечень функций управления может быть использован при формулировании ФЗУ. Например, редко используется функция прогнозирования в управлении операционной деятельностью.

В табл. 1 представлены ФЗУ для операций процесса закупок готовой продукции. В соответствии с таблицей 1 выбираются ФЗУ и из них формируются в дальнейшем ФУБ операциями процесса закупки продукции. Набор ФЗУ индивидуален для каждого вида деятельности и для каждой организации.

Таблица 1- Матрица функциональных задач управления закупочной деятельностью

Операции процесса закупок	Функции управления								
	Прогнозирование	Планирование	Нормирование	Организация	Координация	Анализ	Контроль	Учет	Регулирование
Определение потребности в продукции	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Выбор поставщиков	-	0	0	0	0	0	0	0	0
Подготовка заказа	0	+	+	+	+	+	+	+	+
Контроль выполнения условий договора	0	-	+	+	+	+	+	+	+
Поступление продукции	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Приемка продукции	0	+	+	+	+	+	+	+	+
Контроль счетов	-	-	-	-	-	+	+	+	+

Примечание: «+» - функция используется всегда; «0» - функция используется периодически; «-» - функция не используется.

После того, как выбраны и сформулированы ФЗУ появляется необходимость разработки функциональных процедур управления (ФПУ), гарантирующих качество решения ФЗУ.

*Процедура* – установленный порядок ведения, рассмотрения каких-либо дел [1]. *Функциональная процедура управления* - путь, которым выполняются

функциональные задачи управления направленные на достижение цели. Необходимость в функциональных процедурах управления появляется, когда управленческая задача носит комплексный характер или необходима стандартизация.

В табл. 2 приведены различия понятий «функциональная процедура управления» и «функциональная задача управления».

Для формирования функциональной процедуры управления необходимо выполнить несколько следующих требований: идентифицировать должностное лицо, ответственное за решение ФЗУ; идентифицировать входную информацию, необходимую для решения ФЗУ; идентифицировать источники исходной информации; уточнить требования к исходной информации; определить выходную информацию; идентифицировать потребителя выходной информации и его требования к ней; уточнить требования к выходной информации; определить временные границы решения ФЗУ; обеспечить необходимые ресурсы для решения ФЗУ.

Таблица 2 - Различия понятий «функциональная процедура управления» и «функциональная задача управления»

№	Функциональная задача	Функциональная процедура
1	Направлена на достижение желаемого результата. Функциональная задача управления - способ преобразования информации в управленческое решение.	Определяет порядок выполнения управленческой задачи. Процедуры заставляют людей действовать и решать
2	Функциональные задачи управления используются	Функциональные процедуры управления внедряются
3	Функциональные задачи управления сосредоточены на удовлетворении требований заинтересованных сторон	Функциональные процедуры управления сосредоточены на выполнении правил, технологий, алгоритмов.
4	Операции функциональных задач управления выполняются разными людьми из разных подразделений, имеющими общую цель (цели подразделения не имеют значения)	Шаги функциональных процедур управления выполняются менеджерами всех уровней управления в подразделениях, имеющих цель выполнить управленческую функцию
5	Функциональные задачи управления реализуют поток работы до получения конечного результата	Функциональные процедуры управления дискретны
6	Функциональные задачи управления преобразуют входную информацию в управленческое решение через использование ресурсов	Функциональные процедуры управления определяют последовательность шагов, чтобы выполнить задачу
7	Функциональные задачи управления динамичны и изменчивы	Функциональные процедуры управления статичны

При выполнении данных требований выстраиваются взаимосвязи функциональных задач управления между собой, что упрощает тестирование системы управления объектом любого иерархического уровня. В качестве примера в табл. 3 приведена ФПУ «Нормирование проведения мероприятий выбора поставщиков в процессе закупок».

Таблица 3 - Последовательность решения ФЗУ «Нормирование проведения мероприятий выбора поставщиков в процессе закупок»

Входная информация	Содержание процедуры решения	Выходная информация
1. Требования к новой продукции (услуге) от отдела маркетинга 2. Информация о существующих нормах проведения мероприятий выбора поставщиков в данной организации. 3. Информация о существующих нормах проведения мероприятий выбора поставщиков в конкурирующих организациях. 4. Возможные требования по оптимизации нормирования мероприятий выбора поставщиков. 5. Информация о современных методах оптимизации нормирования мероприятий выбора поставщиков.	1. Принятие решения о разработке (корректировке) нормативов проведения мероприятий выбора поставщиков в организации 2. Исследование материалов использования существующих нормативов проведения мероприятий выбора поставщиков в предыдущем периоде 3. Исследование существующих нормативов проведения мероприятий выбора поставщиков в организации 4. Исследование существующих нормативов проведения мероприятий выбора поставщиков в конкурирующих организациях. 5. Выявление расхождений нормативов проведения мероприятий выбора поставщиков и причин их появления. 6. Определение степени серьезности выявленных отклонений 7. Исследование поступивших предложений по изменению существующих нормативов проведения мероприятий выбора поставщиков в организации 8. Определение возможностей организации и последствий использования новых нормативов проведения мероприятий выбора поставщиков 9. Расчет экономической целесообразности разработки и дальнейшего применения имеющихся и измененных нормативов проведения мероприятий выбора поставщиков 10. Принятие решения об изменении или применении имеющихся нормативов проведения мероприятий выбора поставщиков 11. Определение времени, отводимого для выполнения проведения мероприятий выбора поставщиков по каждой операции для собственных сотрудников и субподрядчиков (в случае их привлечения к работам) 12. Расчет нормы страховых ресурсов для проведения мероприятий выбора поставщиков 13. Установление норм времени согласования документов со всеми участниками и заинтересованными сторонами 14. Проведение согласования нормативов проведения мероприятий выбора поставщиков 15. Утверждение новых нормативов проведения мероприятий выбора поставщиков	1. Нормы затрат на проведение мероприятий выбора поставщиков: трудоемкость работ; ресурсоемкость работ; финансовые ограничения. 2. Сопроводительный текстовый документ, поясняющий изменение нормативов (по необходимости).

Важная роль в процессе формирования ФПУ отводится информационному обеспечению. *Информационное обеспечение* – это совокупность данных, содержащих показатели и признаки, имеющих буквенные и цифровые обозначения, представленные в виде документов. *Документы* – это основные носители информации (данных) бумажные и электронные, которые вырабатываются в ФЗУ, и предназначены для использования в последующих ФЗУ, а также для принятия управленческих решений.

Объективность и обоснованность управленческих решений направленных на формирование СУ во многом зависит от уровня качества и объемов собранной информации. При этом информация должна быть достаточной для достижения поставленных целей. В общем случае сбор информации формирования и реформирования СУ предусматривает следующие действия.

- Сбор, получение, ознакомление и изучение информации о профиле деятельности организации (функциональной подсистемы, процесса, операции), ее особенностях, номенклатуре выпускаемой продукции и предоставляемых услугах, традициях и перспективах развития в целом и СУ.
- Изучение и оценка основных технико-экономических показателей деятельности организации (функциональной подсистемы, процесса, операции) Для этого необходимо осуществить сбор и изучение соответствующей информации, заключающейся в нормативно-правовых актах и других документах.
- Сбор и анализ информации об операционной подсистеме организации в целом, а также об основных функциях, кадрах, методах организации деятельности, организационной структуре, выпускаемой продукции и предоставляемых услугах.
- Сбор, изучение и анализ информации о внешней среде организации (функциональной подсистемы, процесса, операции), характеризующей деятельность заинтересованных сторон, возможности и последствия их влияния на объект управления, а также их требования.
- Сбор, изучение и анализ информации об управляющей подсистеме более высокого иерархического уровня, в том числе о функциях управления, организационной структуре управления, управленческой информации, используемых технических средствах управления, кадрах управления, технологии управления, методах организации управления и управленческих решениях. Необходимые данные для анализа вышестоящей управляющей подсистемы можно собирать из матриц распределения управленческих функций, штатных расписаний, схем организационных структур управления, положений о подразделениях и других аналогичных документов, инструкций, приказов, личных наблюдений, бесед с работниками организации и других источников.
- Изучение и анализ деятельности подразделения (функциональной подсистемы, процесса, операции), а также рабочих мест. При этом информацию можно получать (помимо бесед, опросов, накопления собственного опыта и т.п.) из положений, руководящих документов, методик, стандартов организации, проце-

дур, инструкций и других подобных материалов, регламентирующих деятельность того или иного подразделения и рабочего.

По результатам анализа собранной и полученной в результате специальных обследований информации необходимо делать соответствующие выводы, а по обнаруженным недостаткам разрабатывать предложения по совершенствованию СУ. Все предложения следует оценивать с точки зрения их социальной, экологической, экономической и других видов эффективности.

Следующим этапом является сборка ФЗУ в ФУБы. Технологией сборки является стыковка между собой выбранных и описанных ФЗУ. Принцип сборки следующий: выходная информация одной ФЗУ является входом для другой. На рис. 1 представлен функционально управляющий блок операции определения потребности в продукции.

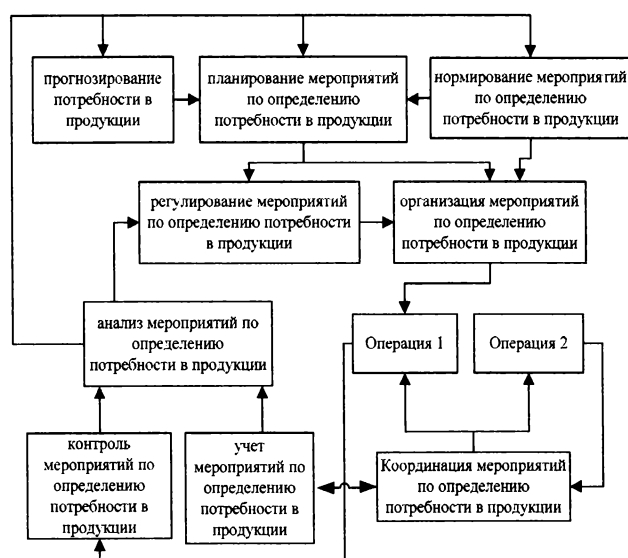


Рис. 1. Функционально-управляющий блок операции «Определения потребности в материале».

Аналогичным образом должны быть построены и другие функционально-управляющие блоки всех операций входящих в процесс закупки продукции. Далее ФУБы операций процесса стыкуются между собой, взаимосвязь этих блоков показана в виде системного графа представленного на рис. 2. Принцип самостоятельности операций и наличие конечного продукта в каждой из них позволяет не только корректно провести стыковку операций, но и протестировать их.

На практике встречаются случаи, когда появляется необходимость декомпозиции ФУБ на более крупные элементы, чем ФЗУ. Это связано с необходимостью создания систем управления крупными фазами деятельности, имеющими свой индивидуальный результат, имеющий стратегическое влияние на результаты всего процесса. На рис. 3. представлен пример алгоритма решения ФЗУ «Прогнозирование».

Как уже было отмечено результативность и эффективность решения ФЗУ во многом зависит от выбора методов, которые будут использованы при её

решении. При выборе того или иного метода решения необходимо учитывать: цели, преследуемые в ходе решения ФЗУ; требования, предъявляемые к конечным результатам решений ФЗУ, их точности и достоверности; ограничения по срокам, ресурсам, возможностям менеджеров и используемым техническим средствам решения ФЗУ; имеющиеся данные об аналогичных решениях ФЗУ и фактические данные о СУ, производственной системе и внешней среде; достоинства и недостатки каждого из рассматриваемых методов.

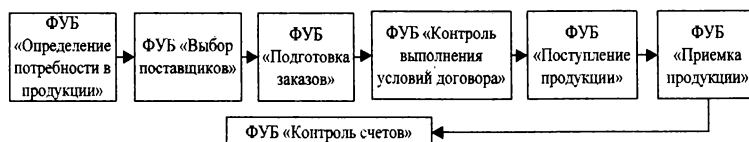


Рис. 2. Взаимосвязь функционально-управляющих блоков процесса закупок



Рис. 3. Алгоритм решения ФЗУ «Прогнозирование».

Выбор того или иного метода, (учитывая цели, требования к глубине и точности решения ФЗУ, ограничения по срокам и т.п.), осуществляется: интуитивно, руководствуясь опытом менеджера; эвристически, используя приемы логики и формальные методические правила; экспертными способами, исходя из опыта, логики, знаний и интуиции экспертов; консультативным способом, т.е. на основе рекомендаций специалистов-консультантов; формальными методами обоснования и (или) оптимизации (линейной оптимизации и др.).

В любом случае, независимо от выбранного и в дальнейшем используемого конкретного метода, наибольший эффект и объективность решений ФЗУ может быть достигнута комплексным применением приемлемых для целей СУ методов. При этом одни из них могут быть эффективны на одном этапе исследования, а другие — на другом.

Последним этапом формирования ФУБ является определение и обеспечение каждой ФЗУ необходимыми ресурсами. К ним в данном случае целесообразно отнести следующие: оргтехника, персонал, инфраструктура. *Техническое обеспечение* — совокупность технических средств (например, ЭВМ, оргтехники и т.д.), используемых для решения ФЗУ, принятия решений и т.д. Компьютерное обеспечение — это часть технического обеспечения, которое связано с обработкой информации. Включает в себя и программное обеспечение, как системное, так и специальное обеспечение.

*Кадровое обеспечение* — количество специалистов определенной области, а также уровень их

квалификации (компетенции), которым следует поручить выполнение конкретной ФЗУ.

*Правовое обеспечение* – это совокупность юридических документов, регулирующих отношения в рамках данного процесса. Эти документы могут быть российского, регионального, муниципального и организационного масштаба. Существующие правовые акты необходимо отыскать и применить, а организационные иногда необходимо заново спроектировать.

Таким образом, в работе представлен и кратко охарактеризован, объективно необходимый и достаточный набор понятий и терминов, который применяется в процессе построения основного элемента систем управления процессами или их

операциями. Для повышения качества систем управления объектами различного иерархического уровня необходимо особое внимание уделять функциональным задачам управления, процедурам и технологиям их решения.

Литература:

1. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. – 7-е изд. доп. – М.: Институт новой экономики, 2008. – 1472 с.
2. Герасимов Б.Н. Основы российского менеджмента: Теория менеджмента. Технологии менеджмента., ч. 1-2: учеб. пособие. – Самара: СГАУ, МИР, 2006. – 518 с.
3. Саркисов С.Э. Менеджмент: Словарь-справочник. М.: Анкил, 2005– 808 с.

© Чуриков Ю. В., 2012

## Исследование проблем управления персоналом в системе менеджмента отраслевой организации

### Теоретические подходы к управлению персоналом отраслевых организаций

*Сыманюк Э.Э. (Россия, Екатеринбург)*

*e-mail: APY.fmpk@rambler.ru*

Происходящая в обществе гуманизация общественных отношений обусловила рост интереса к персоналу. Возрастание роли личности, знание ее мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с целями организации, развитие лояльности персонала к руководству и организации в целом – вот небольшой перечень практикоориентированных запросов современного менеджмента.

Все большее количество работодателей осознают важность и необходимость управления персоналом. Менеджеры осознали, что непредсказуемость человеческого фактора во многом затрудняет эффективность производства, а соответственно становятся востребованными знания в области управления персоналом. Увеличивается и спрос на специалистов в этой сфере. Все чаще и чаще в организациях встречается менеджер по персоналу, да и служба управления персоналом воспринимается уже не как роскошь, а как условие грамотной работы организации и ее конкурентоспособности на рынке.

Ориентация экономики на рыночные отношения коренным образом меняет подходы к решению многих экономических проблем и прежде всего тех, которые связаны с человеком. Поэтому понятно то внимание, что уделяется концепции управления, в центре которой находится человек, рассматриваемый как наивысшая ценность. В соответствии с ней все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности предприятия. Действительно, использование вещественного фактора производства зависит от уровня развития работника, совокупности его

профессиональных знаний, умений, способностей и мотивов к труду.

Успех работы предприятия обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятия предполагает выделение из большего числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства – персоналом предприятия.

*Суть этой концепции такова:* на сегодня важнейшим фактором устойчивости, конкурентоспособности и процветания предприятия является формирование того, что в России раньше называлось человеческим фактором, а на Западе называется человеческим капиталом. Если до 70-х годов персонал предприятия рассматривался как один из источников издержек (заработная плата, создание инфраструктуры и т.д.), то теперь западные исследователи считают, что это – главный источник капиталовложений (то есть источник, от которого получают наибольшую прибыль). Действительно, ведь от компетентности людей, знания ими всех нюансов работы, специфики фирмы зависит в значительной мере перспективы той или иной фирмы. Никакими инвестициями в оборудование или в обновление производства нельзя заменить человеческий капитал. С изменением взгляда изменилась и роль кадровых служб (или служб управления персоналом). Согласно нынешним концепциям управление персоналом является одним из основных элементов стратегии организации и должно помогать фирме через обеспечение ее компетентными и заинтересованными в результатах своего труда работниками.

Менеджмент персонала нужен, в конечном итоге для сосредоточения усилий работников на выполнении намеченных стратегий фирмы; обеспечения эффективного использования интеллектуальных и физических возможностей работников, реализацию их потенциала; содействия укреплению тру-

довых отношений в духе сотрудничества и улучшения морального климата в коллективе.

В настоящее время выделяют три подхода к управлению персоналом отраслевых организаций<sup>123</sup>:

1. Экономический подход. Основное место уделяется технической подготовке людей. Организация в этом подходе рассматривается как набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Принципами экономического подхода являются: обеспечение единства руководства; соблюдение строгой управленческой вертикали; фиксирование необходимого и достаточного объема контроля (число людей, подчиненных одному начальнику должно быть таким, чтобы не создавать проблем в управлении); соблюдение строгого разделения штатной и линейной структуры организации; достижение баланса между властью и ответственностью; обеспечение дисциплины; подчинение индивидуальных интересов общественным; обеспечение равенства на каждом уровне организации.

Условия эффективности экономического подхода к управлению персоналом сталкиваются в современных условиях с противодействующими обстоятельствами;

- ориентация на четкую задачу для выполнения деятельности затрудняет адаптации к меняющимся условиям труда);
- стабильность среды порождает неповоротливую бюрократическую верхушку, затрудняющую принятие креативных и самостоятельных решений при изменении ситуации;
- необходимость производить один и тот же продукт снижает мотивацию персонала;
- согласие человека быть машиной оказывает дегуманизирующее взаимодействие).

2. Органический подход. Именно в этих рамках сложилось понятие «управление персоналом». кадровая функция перестала распространяться только на организацию труда и зарплату, но и на подбор работников, планирование карьеры, оценку сотрудников, повышение их квалификации. Кадровая функция из регистрационно-контрольной стала развивающей и распространилась на поиск и подбор сотрудников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Организация стала рассматриваться в рамках данного подхода как живой организм. В оборот введены понятия «мотивы», «потребности», «интересы» и т.д. На основе положений мотивации А. Маслоу стали выделяться направление и содержание деятельности по управлению персоналом.

Принципами органического подхода являются: акцент на окружающей среде, в которой живет организация; понимание организации в терминах взаимосвязанных внутри- и межорганизационных подсистем; устранение противоречий и дисфункций между подсистемами.

Органический подход предполагает улучшение управления персоналом за счет учета дифференцированных потребностей. Однако при этом не учитывалось, что не все потребности можно удовлетворить через организацию.

3. Гуманистический подход. Основывается на представлении организации как культурном феномене. При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах социальных общностей.

Согласно гуманистическому подходу, культура рассматривается как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Культура организации определяет поведение сотрудников, их целеустремленность и работоспособность. Особый акцент делается на символах, которые определяют особый тип поведения в рамках данной организации. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя, прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, то теперь они начинают осуществлять символические действия, направленные на создание и развитие определенных ценностей, лежащих в основе совместной деятельности людей.

Гуманистический подход позволяет рассматривать характер отношений с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации в этом случае превращается в активное построение и преобразование реальности.

Рассмотренные нами подходы к управлению персоналом во многом обусловлены теми социально-экономическими отношениями, в которых они формировались. Вместе с тем, изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, сносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. И в настоящее время мы можем встретить организации, которые базируются только на экономическом подходе к персоналу. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую ценность, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

© Сыманюк Э.Э., 2012

### **Развитие теории управления персоналом в работах ученых XIX - XX веков**

**Журавлёва О.А. (Россия, Нижний Тагил)**  
e-mail: ola-zhuravleva@yandex.ru

Менеджмент уходит своими корнями в глубокую древность. Но только в конце XIX - начале

<sup>123</sup> Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: «Мастерство», 2002 – 224 с.

XX века появились первые работы, в которых была сделана попытка научного обобщения накопленного опыта и формирование основ науки менеджмента, в том числе появились первые разработки в области управления персоналом. Это было ответом на потребности промышленного развития, которое всё больше приобретало такие специфические черты, как массовое производство и массовый сбыт ориентация на рынки большой ёмкости и крупномасштабную организацию в форме мощных корпораций.

Одним из первых создателей целостной системы капиталистического рыночного управления производством, получившей название «школы научного управления», был американский инженер Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915). Его концепция изложена в книгах – «Сдельная система» (1895), «Управление предприятием» (1903), «Принципы научного управления» (1911).

Главная идея Тейлора состояла в том, что управление должно стать системой, основанной на определенных научных принципах, должно осуществляться специально разработанными методами и мероприятиями, т.е. что необходимо проектировать, стандартизировать не только технику производства, но и труд, его организацию и управление, следует совершенствовать систему оплаты труда.

В основу этой системы он заложил *четыре научных принципа*:

1. *Создание научного фундамента, заменяющего старые, сузубо практические методы работы.* Тейлор отмечает, что для того, чтобы достигнуть соответствия между требованиями руководителей и ожиданиями работников нужно провести научные исследования элементов трудового процесса. Если работник выполняет научно обоснованный объем работы, он вправе получать и более высокое материальное вознаграждение за свой труд.

2. *Отбор и обучение работников.* Чтобы убедиться, что работник соответствует по своим профессиональным качествам научным обоснованным нормам, необходимо проводить отбор с помощью разработанных для этого критериев. Тейлор считал, что лучше выучить и создать знающего человека, чем охотиться за работником, которого выучил кто-то другой. Администрация должна заботиться об обучении каждого рабочего новым и упрощенным движениям в работе.

3. *Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения элементов научного управления.* Процесс взаимодействия между руководителем и подчиненным ему работником Тейлор рассматривал как своеобразную «революцию в умах», новое видение контекста трудовой деятельности. Двум сторонам, участвующим в трудовом процессе, надо не делить ограниченный по размерам пирог на части, а сосредоточить свое внимание на увеличении его общих размеров.

4. *Распределение ответственности между руководителями и работниками.* Руководители обязаны давать работникам научно обоснованное трудовое задание и осуществлять непрерывный контроль за его выполнением. Работники обязаны выполнять порученное задание, используя только на-

учно обоснованные методы работы. В случае его перевыполнения предусмотрено дополнительное материальное вознаграждение<sup>124</sup>.

Для определения научно обоснованных методов работы подход Тейлора предусматривал:

– углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий, а также режимов работы техники;

– проектирование наиболее рационального (оптимального) процесса труда;

– подбор и обучение работников рациональным приемам труда;

– выбор эталонного работника, который в полной мере усвоил «урок» (строго определенное ежедневное задание);

– расчет норм выработки на основе эталонной трудоемкости выполнения работ данным работником и разработку предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

Для того чтобы заинтересовать работников в более интенсивном труде, Тейлор использовал дифференцированную заработную плату: отстающие работники штрафуются, середняки получают норму, передовики награждаются. Основа его подхода – установление прямой зависимости размера оплаты труда от выработки.

Тейлор полагал, что не техника и экономика, а именно управление людьми является основным фактором, влияющим на повышение эффективности производства. При этом он выдвигал две программы: «достигающего рабочего» и «достигающего руководителя».

Цель программы «достигающего рабочего» – «поднять каждого рабочего до высшего уровня..., заставляя его использовать лучшие свои способности, пробуждая в нем самолюбие и энергию и давая ему плату, достаточную, чтобы жить лучше».

Программа «достигающего руководителя» охватывала широкий круг вопросов подготовки персонала.

Тейлор утверждал, что главное не личность, а система. По его убеждению, средние по своим способностям, но хорошо организованные работники могут добиться с помощью кооперации результатов, превосходящих результаты «выдающейся личности. Легче подобрать и обучить несколько человек, каждый из которых, обладая одной-двумя способностями, выполнял бы одну-две функции, чем найти и обучить человека, обладающего всеми качествами и выполняющего широкий круг обязанностей.

В управление персоналом в системе Тейлора входят и проблемы служебного продвижения и подбора кандидатов, профессиональное обучение, изучение качеств и способностей кандидатов, оценка деятельности руководителя и соответствия его занимаемой должности. Так, отдел «личного состава» должен был собирать данные о каждом работнике, демонстрирующие его аккуратность, неоправданное отсутствие, нарушение заводских правил, порчу работы, машин или инструментов, равно как и уме-

<sup>124</sup> Управление персоналом./Под ред. Дураковой И.Б. М.: Инфра-М, 2009.

лость в разного рода работах; кроме того, средний заработок, а также все его хорошие качества.

В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего, представители «административной, или классической, школы управления» занимались разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом.

Одним из наиболее ярких представителей данной школы является видный предприниматель и руководитель производства французский инженер Анри Файоль (1841–1925). Главное внимание он уделял непосредственно самому процессу управления, который рассматривал как функцию администрирования, предназначенную для оказания помощи административному персоналу в достижении целей организации.

Теория администрирования Файоля состоит из двух частей: первая касается функций управления, т. е. того, что делает руководитель; вторая – принципов, т. е. как руководитель делает это.

Файоль выделил пять общих функций управления: 1) *предвидение (планирование)* – разработка программы действий предприятия на перспективу и на текущий период; 2) *организация* – обеспечение предприятия всем необходимым для работы. При этом Файоль выделял материальную организацию (обеспечение предприятия необходимыми материалами, капиталом, оборудованием) и социальную организацию (обеспечение предприятия людьми); 3) *распорядительство*. Его цель – добиться от работников максимальной отдачи в интересах предприятия. Именно Файоль выделил особую область сферы управления – управление персоналом. Он писал: «Предвидение, организация, координирование и контроль составляют в обычном понимании бесспорную область управления. Так же ли бесспорно относится сюда и распорядительство? Нет, не обязательно: распорядительство можно было бы изучать и отдельно. Но я решил включить его сюда по следующим соображениям: подбор и формирование персонала, и создание социального организма предприятия, входящие в задачи управления, в высокой степени связаны с распорядительством»; 4) *координирование*, цель которого – достижение соответствия и согласованности между различными частями предприятия путем установления рациональных связей в производстве. Координация используется для того, чтобы облегчить работу организации и сделать ее функционирование более успешным. Файоль предлагал для этого проводить еженедельные совещания руководителей отделов; 5) *контроль*: проверка исполнения в соответствии с принятой программой. По Файолю, осуществлять контроль должно не только руководство, это должны делать беспристрастные контролеры, не связанные отношениями подчинения с контролируемыми работниками. Контролер должен обладать компетентностью, чувством долга, рассудительностью и тактом. Он обязан воздерживаться от вмешательства в управление и исполнение дел. Контроль должен

осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

Файоль, как и Тейлор, выступал против сложившейся системы подготовки руководящих кадров, против излишнего акцента на развитии у них инженерно-технических навыков в ущерб собственному управленческому. Он полагал, что чем выше должностной ранг руководителя, тем меньше ему необходимы технические знания и больше – организационные. Поэтому руководителей надо учить администрированию, а не инженерным дисциплинам.

Файоль сформулировал 14 принципов, которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности (при этом он отмечал, что их применение зависит от обстоятельств, состава работников и т.д.): 1) разделение труда, цель которого – повысить эффективность производства при затрате тех же усилий; 2) власть – право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. Власть немыслима без ответственности, т. е. без санкций (награды или кары), сопровождающих ее действия; 3) дисциплина, т. е. повиновение, усердие, энергичность, определенное поведение и внешние знаки уважения, соблюдаемые в соответствии с существующим между предприятием и работниками соглашением; 4) единство распорядительства: подчиненный должен получать приказы только от одного начальника, двойные приказы являются источником напряжения и конфликтов; 5) единство руководства: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель; 6) подчинение частных интересов общим: интересы работников не должны ставиться выше интересов предприятия; 7) вознаграждение персонала, т. е. оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой, по возможности удовлетворяя и нанимателя, и служащего; 8) централизация, которая не может быть хороша или плоха сама по себе. Необходимо определить степень централизации, наиболее благоприятную для предприятия; 9) скалярная цепь – властная вертикаль, связывающая все уровни подчинения, от высшей инстанции до низших ступеней. Более привычными терминами для определения этого понятия являются «иерархия» и «каналы», или «линии коммуникации». В определении скалярной цепи Файоль соединяет эти два понятия, постулируя потребность в высшей инстанции; 10) порядок. Форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте; 11) справедливость. Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием; 12) постоянство состава персонала. Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Стабильность состава связана с проблемой планирования персонала, методами управления и текучестью; 13) инициатива – возможность создания и осуществления плана, что, являясь одним из сильнейших стимулов, определяющих поведение человека, обеспечивает мотивацию и удовлетворенность работой; 14) единение персонала. Файоль резко выступал против принципа «разделяй и властвуй». Он разделять свои собственные силы внутри предприятия – тяжелая



ошибка. Подлинный талант нуждается в координации усилий и труда каждого человека, за который тот получает вознаграждение, не вызывающее ревности коллег и не нарушающее гармонии производственных отношений<sup>125</sup>.

По мысли Файоля, осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализировать программы своего развития. Таким образом, идеи Тейлора о необходимости четкого нормирования работ и регламентации взаимоотношений между исполнителями и руководителями в целях противодействия снижению интенсивности труда, с другой, находят у Файоля свое продолжение и развитие.

Речь уже идет о построении более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответственности, подчинения частных интересов общему делу, справедливости, развития инициативы, единения персонала, т. е. солидарности в организации.

К середине XX века для решения задач менеджмента все более привлекаются достижения наук, изучающих человека и общество, — *психологии и социологии*. Социально-психологический подход к менеджменту дал начало так называемой «школе человеческих отношений» — важному направлению менеджмента. Предметом специального исследования школы человеческих отношений становятся чувства рабочего, его поведение, настроения, убеждения и т. д.

Видную роль в создании «школы человеческих отношений» сыграли так называемые хоторнские эксперименты, проводившиеся на предприятиях компании «Вестерн электрик» в городе Хоторне (США) под руководством заведующего отделом промышленных изысканий Гарвардского университета Джорджа Элтона Мейо (1880—1949). Эти опыты длились с 1927 по 1939 год. Были получены ценнейшие экспериментальные данные, публикация которых заняла 10 лет. Смысл экспериментов заключался в изучении влияния на производительность труда условий, организации и оплаты работы, а также отношений членов трудового коллектива между собой и с руководством предприятия. Главным выводом из хоторнских экспериментов было доказательство того, что, создав на предприятии благоприятный социально-психологический климат, можно существенно увеличить производительность труда (в эксперименте это увеличение достигало 40%).

Постепенно сформировалась *доктрина «человеческих отношений»*, которая включает в себя следующие основные моменты:

система «взаимных связей и информации», которая должна, с одной стороны, информировать работников о деятельности и планах организации, а с другой — предоставлять руководству информацию о требованиях рабочих;

беседы «психологических советников» с рабочими («система исповедей»). Каждое предприятие должно иметь штат психологов, к которым рабочий может обратиться по любому вопросу. В процессе беседы рабочий может «эмоционально разрядиться»;

организация мероприятий, именуемых «участием рабочих в принятии решений» — проведение деловых совещаний с участием рабочих, обсуждение плана работы цеха, участка, т. е. привлечение рабочих к управлению производством;

наличие в любой организации неформальных групп. Формальная организация создается по воле руководства. Неформальные группы создаются в рамках формальной организации по следующим важнейшим причинам: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность.

Эта теория показала важность неформальных связей, возникающих между людьми на производстве. Были изучены и раскрыты мотивы деятельности человека в процессе труда. Показано, как, используя эти связи и мотивы, можно добиться повышения производительности труда<sup>126</sup>.

Большое место в исследованиях ученых, примыкающих к школе «человеческих отношений», занимают проблемы мотивации людей в организации. Дальнейшим развитием «школы человеческих отношений» стала так называемая «школа поведенческих наук», по-другому — «бихевиористское направление» (от англ. «бихевиор» — поведение). Известнейшим представителем «поведенческой школы» менеджмента является американский психолог Абрахам Маслоу (1908-1970), прославившийся благодаря разработанной им так называемой «пирамиде потребностей»

В соответствии с учением Маслоу человек имеет множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий:

1. *Физиологические потребности*, необходимые для выживания человека (потребности в пище, одежде, воде, воздухе, убежище и т. п.).

2. *Потребности безопасности и уверенности в будущем* (экзистенциальные потребности). Человек стремится находиться в безопасном состоянии, защищающем от страха, болезней и страданий. Уверенность в будущем приобретается за счет гарантий занятости, приобретения страхового полиса, за счет создания страхового потенциала путем получения достойного образования.

3. *Потребности принадлежности и причастности* (социальные потребности). Человек стремится быть членом коллектива, участвовать в совместных мероприятиях. Он ищет внимания к себе, привязанности и поддержки, дружбы и любви.

4. *Потребности признания и самоутверждения* (престижные потребности). Человек испытывает потребность в самоуважении, признании его личных достижений, служебном росте, уважении со стороны окружающих, лидерству в коллективе.

<sup>125</sup> Семёнова И.И. История менеджмента. М.: Юнити-Дана, 1999.

<sup>126</sup> Менеджмент: Пособие для подготовки к экзамену / Сост. Руденко В.И. - Ростов н/Д: Феникс, 2005.

5. *Потребности самовыражения (духовные потребности)*. Человек стремится к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умения и навыков. Духовные потребности находят самовыражение через творчество, самореализацию личности.

Теория Маслоу строится на предположении, что, пока необходимость в удовлетворении базовых потребностей в иерархии так же важна, как, потребность в витаминах, здоровый человек будет руководствоваться в основном потребностью самореализации своего потенциала. Если человеку препятствуют в удовлетворении потребностей более низкого уровня, потребности более высокого ранга не могут возникнуть. С точки зрения Маслоу, мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, как считали сторонники школы научного управления, а различные потребности, которые далеко не всегда могут быть удовлетворены с помощью денег. Отсюда он делал вывод о том, что по мере удовлетворения потребностей работников будет возрастать и производительность их труда. Теория Маслоу внесла важный вклад в понимание того, что заставляет работников трудиться более эффективно. Мотивация людей определяется широким спектром их потребностей.

«Школа человеческих отношений» вызвала к жизни важнейшее направление современного менеджмента, известное под названием «персонал-менеджмент», т. е. управление персоналом. Главная задача персонал - менеджмента – повышение эффективности деятельности организации за счет наиболее рационального использования потенциала руководителей и работников предприятия, налаживания между ними продуманных и наиболее продуктивных с точки зрения достижения целей предприятия отношений.

В заключение статьи хотелось бы отметить, что идеи, выдвинутые в управленческих теориях, разработанных в XIX - XX веках, стали основой для развития такого направления в менеджменте как «Управление персоналом». Многие идеи являются актуальными в настоящее время и могут быть использованы на предприятиях, в целях усовершенствования системы управления.

© Журавлева О.А., 2012

### **Исследование проблем в процессе управления персоналом Щеткина О.В. (Россия, Екатеринбург)**

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран мира является проблема в области работы с персоналом. При всем многообразии существующих подходов к этой проблеме в различных промышленно развитых странах основными наиболее общими тенденциями являются следующие: формализация методов и процедур отбора кадров, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, выдвижение молодых и перспективных работников, повышение обоснованности кадровых решений и

расширение их гласности, системная увязка хозяйственных и государственных решений с основными элементами кадровой политики. Эти общие тенденции должны учитываться в отечественной практике управления производством при становлении рыночной экономики.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что для всех организаций – больших и малых, коммерческих и некоммерческих, для любых предприятий управление людьми имеет важное значение. Без людей нет организации. Без нужных людей, без специалистов ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление людьми, т.е. трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале<sup>127</sup>. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Все эти вопросы находят свое отражение в философии управления персоналом организации<sup>128</sup>.

Цели и функции системы управления персо-

<sup>127</sup> Шубенкова, Е. В. Организация внутрифирменного обучения персонала [Текст]/ Е. В. Шубенкова // Управление персоналом. 2008. - № 19. - С. 32-34.

<sup>128</sup> Абчук, В. Лекции по менеджменту [Текст]: Решение. Предвидение. Риск. – СПб., 2007. – 336с.

налом. Всю совокупность целей организации можно разделить на четыре вида, или блока: экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом. Экономическая цель – получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг. Научно-техническая цель – обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии. Производственно-коммерческая цель – производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.). Социальная цель – достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников<sup>129</sup>. Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей<sup>130</sup>.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование», или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Негативная сторона этого явления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию авторитарных (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к сковыванию инициативы и творческого начала в их работе<sup>131</sup>.

Необходимо отметить, что в последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой. Этому способствует также тот факт, что в настоящее время многие отечественные научные, учебные и производствен-

ные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом.

Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда. Ниже в табл. 1 показаны в краткой форме важнейшие этапы процесса управления персоналом<sup>132</sup>.

Таблица 1 – Этапы процесса управления персоналом

Наименование этапа	Основные задачи этапа
1. Определение потребности в персонале	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование качественной потребности в персонале.</li> <li>Выбор методов расчета количественной потребности в персонале.</li> <li>Планирование количественной потребности в персонале.</li> </ul>
2. Обеспечение потребности в персонале	<ul style="list-style-type: none"> <li>Получение и анализ маркетинговой информации.</li> <li>Разработка и побудительных систем.</li> <li>Использование не монетарных побудительных систем.</li> </ul>
3. Обеспечение процесса управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правовое регулирование трудовых взаимоотношений.</li> <li>Учет и статистика персонала.</li> <li>Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам.</li> <li>Разработка кадровой политики.</li> </ul>
4. Использование персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение содержания и результатов труда на рабочих местах.</li> <li>Производственная социализация.</li> <li>Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности.</li> <li>Упорядочение рабочих мест.</li> <li>Обеспечение безопасности труда.</li> <li>Высвобождение персонала.</li> </ul>
5. Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений.</li> <li>Организация и проведение обучения.</li> </ul>

При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи.

К основным задачам относятся практически все перечисленные в табл. 1.

К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношению к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация ин-

<sup>129</sup> Базаров, Т.Ю. Управление персоналом [Текст]: практикум. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2009

<sup>130</sup> Шкатулла, В.И. Настольная игра менеджера по кадрам [Текст]: учебник. – 3-е изд., изм. и доп. – М.: Норма, 2007. – 992 с.

<sup>131</sup> Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: [Текст]: учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 2002. – 368 с.

<sup>132</sup> Федосеев, В.Н. Управление персоналом организации [Текст]: учебник/ В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин. – М.: Экзамен, 2004. – 368с.

формационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами: оказание консультативной помощи линейным руководителям; разработка и реализация совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий; собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать: способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.); мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.); свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0–1,2% общей численности коллектива<sup>133</sup>. Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового развития потенциала организации и позицией ее руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

- выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом, в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;
- широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;
- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;
- интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности посреднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб и формирование на этой

основе единой международной «школы» управления персоналом.

Концепция управлением персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает в себя разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом<sup>134</sup>.

- методология управление персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом;
- система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений;
- технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и другое. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый ряд вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Аналитический этап является наиболее трудоемким. На нем представляются формулировка, анализ и классификация функций, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на вы-

<sup>133</sup> Шкатулла, В.И. Настольная игра менеджера по кадрам [Текст]: учебник. – 3-е изд., изм. и доп. – М.: Норма, 2007. – 992 с.

<sup>134</sup> Шейл, П. Руководство по развитию персонала. [Текст]: учебник / П. Шейл/ СПб.: Питер, 2007. – 336 с.

полнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функции и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом. На данном этапе используются методы анализа.

Комплексная оценка персонала нацелена на получение экономического (достижение высоких хозяйственных показателей) и социального (соглашение и реализация интересов субъектов и объектов оценки) эффекта. Прежде чем перейти непосредственно к анализу ее эффективности, необходимо выделить сущностные черты объекта исследования, а именно – оценки персонала организации. В общем виде такая оценка представляет собой многоэтапный, последовательный процесс изучения индивидуальных качеств, способностей, поведения и результатов деятельности работника. Удовлетворять требованиям высокой эффективности способна лишь системная оценка.

Система оценки персонала объединяет две группы компонентов, обусловленных внутренней структурой (совокупностью взаимосвязанных элементов, созданных или привлеченных самой системой и обеспечивающих достижение ее целей) и внешним окружением (совокупностью элементов, посредством которых схема взаимодействует с внешней средой). К первой группе можно отнести фактически привлеченных субъектов и объектов оценки, набор эталонных и фактических показателей, критерии оценки, выбранные методы, средства и т.п. Ко второй группе относятся: вход системы оценки – персонал, потенциальные субъекты оценки, современные технологии и методы, оборудование и техника для осуществления оценки, входящие документы и т.д.; выход системы оценки – результаты проведенной оценки, документы, содержащие сведения об оценке и направлениях ее использования, устная и письменная информация и т.п.; связь с внешней средой – информационные и документальные потоки между системой оценки и внешней средой для координации действий (связь может быть прямой и обратной: прямая – передача результатов оценки работнику; обратная – информация о его реакции, предложения по проведению оценки, ее совершенствованию и т.д.).

Внешнее окружение следует отличать от внешней среды системы оценок, т.е. факторов или элементов, в которых она находится и с которыми имеет прямые или косвенные связи. Внешнюю среду оценки, на наш взгляд, необходимо рассматривать в зависимости от тех систем, чьим элементом или подсистемой она является. Соответственно, можно выделить: ближайшую внешнюю среду или микросреду – ту часть окружения, с которой система оценки находится в непосредственном взаимодействии и от которой зависят содержание и эффективность оценки (в качестве ближайшей среды выступает система управления персоналом); макросреду – часть окружения, которая косвенно или опосредованно, через систему управления персоналом

воздействует на специфику системы оценки.

Макросреда, в свою очередь, подразделяется на внутриорганизационную и внешнюю, состоящую из элементов «целевого окружения организации». К числу основных факторов внутриорганизационной среды можно отнести стратегию развития предприятия, стадию его жизненного цикла, внутрифирменную культуру, лидирующие методы и стили управления и т.п. Факторы целевого окружения, оказывающие наибольшее влияние на оценку персонала, состояние рынка труда, отраслевая и профессиональная структура спроса и предложения рабочей силы, кадровая политика в области найма, привлечения и оценки предприятий-конкурентов, существующие в обществе социально-трудовые ценности и нормы и т.д.

Оценка как система имеет свою структуру, включающую множество компонентов, находящихся в определенных отношениях, и свое содержание (совокупность объектов и субъектов оценки как носителей индивидуальных специфических качеств, интересов, потребностей), а также технологии и методы, описание набора конкретных компетенций и т.п. Другими словами, содержание системы оценки показывает, какие компоненты в нее входят, какого они качества и какова их сущность.

Анализ деятельности организаций позволяет сделать вывод о том, что принципы системного построения оценки персонала часто игнорируются: при выборе видов и методов оценки учитываются лишь отдельные факторы, внедряемая оценка не сочетается с прочими элементами системы управления персоналом, а также со стратегией развития предприятия. Наблюдается и противоречие в целях, методах, показателях оценки, их несоответствие специфике объекта и субъекта. Поэтому так важно владеть методологией и методикой определения эффективности оценки персонала. В настоящее время эффективность любой социально-экономической системы оценивается с помощью либо затратных моделей (и рассчитывается как отношение результата к затратам), либо беззатратных (определяется как соотношение результата к потребностям, целям и т.д.).

Придерживаться принципа экономической эффективности применительно к системе оценки персонала возможно лишь частично (не все результаты и затраты поддаются количественному измерению; отсутствует жесткая корреляционная связь между затратами и эффектом и т.д.), а употребление термина «эффективность» предполагает, что, помимо традиционной пропорции в стоимостной форме, существуют и иные. Поэтому представляется целесообразным перейти к совмещению взаимодополняющих форм выражения эффективности и производить анализ с целевой, потребностной и экономической позиций.

Потребностная эффективность выражает степень отображения потребностей в цели и (или) в результате. То есть, если в целевых ориентирах системы оценки персонала учтены потребности субъектов и объектов оценки, а также в результатах функ-

ционирования системы реализованы потребности всех ее элементов, то ее можно считать эффективной. Потребностная форма сопряжена с понятием социальной эффективности, которая обеспечивается реализацией системных мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, и предусматривает анализ степени удовлетворения потребностей персонала.

Система оценки представляет собой многоэлементное образование, поэтому при анализе ее эффективности необходимо учитывать потребности и интересы структурных составляющих: субъектов (например, руководителей) и объектов (в частности, отдельных личностей), системы управления персоналом, организации, внешней среды.

Оценить эффективность системы можно, во-первых, с позиций потребностей предприятия, ее финансирующего. В этом случае на первый план выходит оценка результата, соотношенная с произведенными затратами. Во-вторых, с позиций службы управления персоналом, когда важны количественные и качественные показатели, характеризующие масштабы проведенной работы, влияние результатов оценки на развитие и функционирование всей системы управления персоналом. В-третьих, с позиций отдельных работников и руководителей. С точки зрения сотрудника, в основе оценки эффективности будет лежать степень достижения лично-стно значимых целей, задач и потребностей. Для руководителей важен эффект улучшения результатов труда и методов управления подчиненными. В-четвертых, с позиции косвенных потребителей услуг (например, региона). В этом случае эффективность оценки определяется с позиции реализации региональных социальных и экономических задач (снижения напряженности на рынке труда, регулирования спроса и предложения на профессии и т. д.).

На основе анализа степени реализации интересов четырех названных групп определяют эффективность системы оценки, но при этом может возникнуть проблема выбора приоритетности потребностей и оптимального их сочетания.

Потребностная эффективность тесно связана с целевой: более эффективной при прочих равных условиях окажется система, цель которой отражает потребности объектов и субъектов оценки.

В качестве конечной цели оценки может выступать построение такой системы, которая бы своевременно реагировала на динамику задач управления персоналом и предприятием, способствовала получению социально-экономического эффекта в управлении человеческим потенциалом организации. Ориентиром состояния выхода системы, например, может быть получение как можно более полной и достоверной характеристики оцениваемых субъектов или повышение обоснованности управленческих решений в отношении субъекта на базе адекватной и развернутой его оценки. Цели могут быть самыми разными, а их формулировка зависит от той роли, которую отводит руководство предприятия системе управления персоналом и его оценке.

Экономическая эффективность системы (характеристика степени фактической реализации объ-

ективных возможностей достижения максимально полезного результата при заданных или минимальных затратах) оценивается с помощью традиционного сопоставления всех полученных эффектов (экономического, социального, психологического и т. п.) с произведенными затратами на построение и развитие системы.

Общими закономерностями функционирования систем оценки на различных предприятиях являются постепенность капиталовложений в оценку, «отложенный» характер получения ее результатов. Экономическую же эффективность можно определить только локально. Например, в подразделении вводится текущая оценка труда сотрудников с привязкой к их стимулированию, а через небольшой промежуток времени оцениваются изменения в показателях результативности труда, соотношенные с затратами, произведенными для осуществления оценки.

Препятствием для определения экономической эффективности оценки персонала является также сложность измерения показателей эффекта, обеспечение их репрезентативности и количественной определенности. Несмотря на относительную легкость субъективных суждений об эффективности, более предпочтительны объективные оценки, опирающиеся на количественные данные. отождествление эффективности с той ее частью, которая поддается прямому измерению, может привести к выявлению высокой или низкой эффективности, ничего не говоря о действительной результативности функционирования системы оценки персонала. Описательные же показатели позволяют отразить качественную сторону результатов.

Если цель системы оценки персонала отображает потребности всех ее субъектов и объектов, то первое отношение (потребностная эффективность) оказывается равным единице. Аналогично, если результат полностью реализует цель, то второе отношение (целевая эффективность) равно единице. При этих условиях мы получаем традиционное выражение экономической эффективности – сопоставление результата и затрат. То есть с точки зрения комплексного понимания сущности эффективности максимально продуктивной оказывается та система, которая в наибольшей степени удовлетворяет потребности при минимальных (или заданных) затратах.

Основная идея описанного подхода заключается в том, что если присутствует эффективность, которую невозможно определить количественно в стоимостном выражении и сопоставить с затратами, необходимо обратиться к целевой и потребностной формам выражения эффективности.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Структура управления персоналом в крупных промышленных фирмах формируется под влиянием различных факторов. С одной стороны, это требования, выдвигаемые масштабом роста производства, усложнением его выпускаемой продукции. С другой стороны, она носит отпечаток исторических особенностей формирования конкретных фирм. Здесь непосредственным образом сказывается

преобладание в отдельных случаях традиционно сложившихся типов компаний; различия в законодательстве, регулирующим хозяйственную деятельность фирм и т.д. Хотя каждый из этих факторов имеет самостоятельное значение, но именно их сочетание определяет особенности структуры управления персоналом, как конкретной фирмы, так и фирм отдельных стран. Поэтому хотя и существуют многие общие черты, присущие структуре управления крупными фирмами, тем не менее, важное значение имеют учет и изучение специфических особенностей сложившихся в конкретных условиях. В наибольшей степени эти особенности определяются историческими условиями их формирования и развития и носят на себе отпечаток того типа предприятий, который сложился на определенных ступенях развития фирмы.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

С точки зрения работника, его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он (т.е. труд) выполняет по отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Наука и практика выработали инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы – методы построения системы управления персоналом. Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Проведение анализа современных методов управления персоналом показывает, что управление персоналом признается наиболее важной сферой жизни организации, которая способна многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в диапазоне от экономическо-статистического до философско-психологического.

Проблема формирования и постановки системы подбора и внутрифирменного обучения персонала является на современном этапе актуальной для большинства руководителей организаций малого и среднего бизнеса. Это обстоятельство обусловлено, прежде всего, высокой степенью динамичности и неопределенности окружающей среды, требующей от сотрудников постоянного прироста компетенций.

Создание действенного механизма управления развитием профессионализма кадров, как реализация современного подхода в управлении персоналом, позволит целенаправленно формировать кадровый потенциал с необходимым уровнем профессионального мастерства, более рационально использовать способности каждого работника, соблюдая баланс интересов личности и организации в целом. Непрерывные и быстрые изменения в технологиях требуют непрерывного обучения: только это может гарантировать необходимую квалификацию.

© Щеткина О.В., 2012

### **Стратегическое управление персоналом организации**

*Семухина Ю.С. (Россия, Екатеринбург)  
e-mail: Semuhinaylia1@rambler.ru*

Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегическое управление персоналом является естественным продолжением стратегического управления предприятием и имеет своей целью эффективное использование работников не только на данный момент времени, но и в перспективе. Стратегия в отношении персонала становится обеспечивающей стратегией фирмы. Так как любые планируемые перемены ее деятельности должны своевременно обеспечиваться изменениями численности и структуры кадров, квалификации и навыков работников, мотивации, структуры и методов управления и т.д.

Управление персоналом организации признано в России и за рубежом основной задачей менеджмента. Это обусловлено изменением роли и сущности управления персоналом в условиях перехода к информационному обществу, когда работник из объекта управления становится объектом-субъектом управления. Кроме изменения работника и характера его труда, происходит глобализация экономики, когда выравниваются технологические условия производства, сближается уровень заработной платы, так что только благодаря развитию человеческих ресурсов можно выиграть конкурентную борьбу на рынке.

Импульсом эволюции управления трудом явились экономические потрясения в мировой экономике в 70-х - 80-х годах XX века и последовавший за этим переход к новому технологическому способу производства. Начавшаяся в эти годы тре-



тья промышленная революция ведет к перестройке управления персоналом на инновационных принципах. Это требует усиления технологической и организационной гибкости фирмы, что практически невозможно в рамках технократической организации и традиционных методов стимулирования труда. Необходимость привлечения высококвалифицированной рабочей силы, гибкой, способной принимать решения, вовлеченной в достижение общих целей фирмы потребовала пересмотра важнейших принципов управления трудом.

В итоге в 90-х годах в менеджменте начинает утверждаться принципиально новый подход к управлению персоналом: объектом управленческой деятельности признаются не люди, их деятельность, процессы, а организационные культуры различного типа. Современные руководители рассматривают культуру своей организации как важный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, облегчить общение между ними.

Управление персоналом предполагает стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры, что обусловило рассмотрение в данной работе нового подхода к управлению человеческими ресурсами (стратегического менеджмента персонала) и проблем формирования эффективной организационной культуры как в России, так и за рубежом.

Концептуальной основой курса является авторская концепция управления производством как процесса воздействия на три системы: систему средств производства, систему "человек-машина" и систему "человек-коллектив". Именно совокупность подходов к воздействию на систему "человек-коллектив" и определяет управление персоналом компании (руководство персоналом является одной из подфункций).

Фактически происходит трансформация управления персоналом в управление человеческими ресурсами. Меняются задачи и цели кадровой работы, повысился статус работников кадровых служб: в большинстве корпораций руководители этих служб стали входить в состав правления и даже в состав совета директоров.

В современных условиях управление персоналом становится все более важным для успешного управления всей компанией и в то же время все более сложным. На отношение человека к работе решающее влияние оказывают взаимные отношения людей именно в качестве индивидов, а не производителей, что побуждает уделять особое внимание социально-психологическим аспектам управления персоналом.

Развитие третьей промышленной революции и становление нового технологического производства привело в самом конце XX века к осознанию необходимости дальнейшей эволюции подхода к управлению работниками организаций: зарождается стратегический подход к управлению персоналом. Овладение технологиями стратегического управления персоналом позволяет руководителю получить

синергетический эффект, но лишь при соблюдении определенных условий, которые рассматриваются в настоящей работе.

Я исхожу из того, что под влиянием третьей промышленной революции зарождается новое общество, в основе которого - интеллект, интерес и информация. В нарождающемся обществе не труд в своей непосредственной форме, а разум, наука как непосредственная производительная сила становятся главным источником общественных богатств. Именно поэтому ряд зарубежных авторов называют общество будущего "обществом науки, научным обществом"<sup>135</sup>.

В связи с этим возрастает значение управления профессиональной и организационной адаптацией персонала на предприятии в условиях быстрых перемен в облике, как самих предприятий, так и общества в целом.

По-новому предстоит рассматривать и организацию работы по комплектованию предприятия кадрами, учитывая обострение проблемы занятости, устаревание профессий и непредсказуемые последствия технологических перемен.

В России задача перехода от кадровой работы к современному менеджменту персонала является более сложной, чем в странах Запада, поскольку у нас более 70 лет существовал подход к человеческим ресурсам, адекватный плановой, а не рыночной экономике. Вследствие изменений внешних условий функционирования деловых организаций России в прошедшие годы, особенно с 1991 г., возникла объективная потребность в теоретическом осмыслении происходящих перемен и выработке новых подходов в управлении как предприятием, так и организацией. Это предполагало переход от управления персоналом в рамках кадровой политики социалистического предприятия к управлению человеческими ресурсами в условиях переходной экономики России, что само по себе непросто, поскольку не совсем ясно, куда осуществляется переход.

В ряде стран Запада в самые последние годы (с середины 90-х гг. XX века) все большее внимание в теории и практике менеджмента уделяется проблемам стратегического управления персоналом, поскольку даже сравнительно новые подходы управления человеческими ресурсами оказались недостаточными в условиях быстрых, турбулентных перемен во внешней среде. Решение важнейших задач кадровой политики, таких как набор, отбор, подготовка, вознаграждение, мотивация персонала в современных условиях оказалось невозможным в рамках даже подходов середины прошлого десятилетия. Новая концепция стратегического менеджмента персонала основана на далеко идущих прогнозах развития организации и ее окружения. Создание теории стратегического управления персоналом в России особенно актуально, поскольку только

<sup>135</sup> См.: Kreibich, R.: Die Wissenschaftsgesellschaft. - Frankfurt/Main: Suhrkamp Verlag, 1986, S. 155 - 242. Намного раньше другой немецкий ученый также предсказывал, что на смену труду приходят разум и наука как непосредственная производительная сила (К.Маркс. Экономические рукописи, 1857 - 1859 гг.).

на ее основе возможно создание конкурентоспособной экономики в условиях ужесточения конкуренции и интернационализации производства.

Важной причиной необходимости изменения общей парадигмы управления персоналом является несоответствие теории управления работниками предприятий новым реалиям в России и мире. В итоге современные теории толкают на ложный путь практиков управления, не могут дать ответа на вопрос о том, как следует действовать в изменившихся условиях.

В восьмидесятых годах стало ясно, что, с одной стороны, управляющие многих фирм перестают успешно справляться с нарастающими трудностями, а с другой, - ведущие исследователи проблем менеджмента во многих странах стали прямо указывать на кризис сложившихся к тому времени многочисленных теорий управления, в том числе концепций управления персоналом. Известный американский специалист в области менеджмента П. Друкер так охарактеризовал сложившееся в те годы положение: «Конкретные ситуации, конкретные условия, в которых действует менеджер, настолько разнообразны, что современные теории менеджмента оказались неудовлетворительными, с точки зрения практиков, ищущих в теории практическое руководство»<sup>136</sup>.

Исследование проблем управления персоналом даже в 90-х годах, как за рубежом, так и в России было «в зародышевом состоянии», - как справедливо отмечал М. Хильб. С одной стороны, имелись концепции, не опирающиеся на эмпирические данные, а с другой стороны, накапливался эмпирический материал без его теоретического осмысления<sup>137</sup>. Из-за узкой специализации, господствующей в науке, ученые не могли исследовать проблему управления персоналом комплексно, с учетом различных факторов, в том числе межкультурных различий<sup>138</sup>.

В целом, можно отметить четыре основных недостатка современных теорий управления персоналом: большинство концепций не учитывает различий условий, в которых применяются эти теории; все подходы, как правило, односторонне ориентированы на интересы высших руководителей, пренебрегая интересами других групп сотрудников; большинство работ ориентируется на механистические концепции стратегического планирования.

4. В теориях управления персоналом проблемы рассматриваются только с точки зрения собственников предприятий. Интересы других важных социальных групп, таких как сотрудники, клиенты,

будущие поколения, а также окружающая среда фактически игнорируются<sup>139</sup>.

Такое положение дел послужило толчком к разработке ряда новых подходов к управлению фирмой и особенно - персоналом ведущими теоретиками менеджмента: Р. Уотерненом, Т. Питерсом, И. Ансоффом, П. Друкером, М. Хильбом, Ф. Хайзе и другими американскими и европейскими учеными. В России большой вклад в разработку новых концепций управления персоналом внесли, прежде всего, ученые МГУ им. М.В. Ломоносова, Российской академии госслужбы при Президенте РФ, Государственной Академии управления им. С. Орджоникидзе и Российской Экономической Академии им. Г.В. Плеханова.

Ученые выделили три основных подхода к управлению, в рамках, которых развивались четыре концепции управления персоналом. Речь идет об экономическом, органическом и гуманистическом подходах. Принципиальное различие между этими подходами заключается в оценке роли человека на предприятии и в понимании природы организации.

Экономический подход нашел отражение в тейлоризме (конец 19-го - начало 20-го века). При этом подходе человек рассматривается как объект управления, причем, главный интерес представляет его функция - труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой. Организация, по представлениям сторонников этого подхода, является набором механических отношений, которая должна действовать подобно механизму: алгоритмизировано, эффективно, надежно и предсказуемо.

Органический подход предполагает особый интерес к человеку, расширяя само понятие управления персоналом, выводя его за рамки традиционных функций организации труда и заработной платы. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающейся и распространилась на поиск и подбор сотрудников, планирование их карьеры, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

В рамках органического подхода последовательно сложились концепция управления персоналом и концепция управления человеческими ресурсами. Причем, в США и Франции под управлением персоналом часто понимается оперативное управление, а «управление человеческими ресурсами» рассматривается как стратегическая работа с персоналом<sup>140</sup>. Ряд европейских авторов отождествляют «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», считая, что речь идет о совокупности целей, стратегий и инструментов, которые влияют на поведение руководителей и сотрудников<sup>141</sup>.

Изменилось и понимание организации: она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. Отсюда особое вни-

<sup>136</sup> Цит. по: Беседин А.Л., Зезюлина Н.Ю. История и методология менеджмента. - М., 1997, с. 12.

<sup>137</sup> См.: Welge, M.K. Management in deutschen multinationalen Unternehmen. - Stuttgart, 1980; Lengnick-Hall, C.A. Strategic Human Resources Management. - In: Academy of Management Review, 1988, Vol. 13, Nr. 3, p. 454 - 470.

<sup>138</sup> См. подробнее: Boxall, P.F. Strategic Human Resource Development. - In: Human Resource Journal, 1992, Vol. 2, Nr. 3, p. 60 - 74.

<sup>139</sup> См.: Elsik, W. Strategisches Personalmanagement (Konzeption und Konsequenzen). - Dissertation, WU-Wien. - Muenchen, 1992, S. 197.

<sup>140</sup> См.: Beer, M., Laurence, P.R., Mills, D.Q., Walton, R.E. Human Resource Management: a General Manager's Perspektive. - New York, 1985.

<sup>141</sup> См.: Hilb, M. Op.cit., S. 12.

мание к «экологии» внутри- и межорганизационных взаимодействий.

Гуманистический подход развивается в самое последнее время (90-е годы) в различных странах мира, являясь наиболее радикальной попыткой преодолеть обострившийся кризис управления фирмой и персоналом. Новый подход исходит из концепции управления человеком и из представления об организации как культурном феномене. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то гуманистический (его можно назвать также организационно-культурный) подход показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.п. При этом разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

Суть новой управленческой парадигмы заключается в отходе от технократического мышления, основанного на управленческом рационализме, т.е. от установок на достижение успеха фирмы, прежде всего за счет рациональной организации производства, снижения издержек, развития специализации и других традиционных мер. Основным является переход к менеджменту, направленному на будущее, утверждение приоритетной ориентации на стратегическое управление. При этом объектом управленческой деятельности становятся организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п.<sup>142</sup>

Новая теория управления персоналом находится еще в стадии становления: ее активно разрабатывают в 90-е годы отечественные и зарубежные ученые. Сегодня существуют различные трактовки этой концепции. Безусловный интерес представляет точка зрения немецких авторов, отличающаяся от вышеприведенного определения сути новой управленческой парадигмы, которое разделяют многие российские и американские ученые. Г. Вэхтер (Германия) отмечает, что современная концепция управления персоналом включает три новых момента: управление персоналом должно осуществляться, исходя из стратегических задач фирмы, а не быть лишь управленческим действием, реагирующим на возникающие проблемы; человек должен рассматриваться как ценнейший ресурс предприятия, а не только как неизбежный фактор затрат; функции, связанные с управлением персоналом, должны рассматриваться как основные задачи менеджмента, а не как функции специализированных отделов<sup>143</sup>. Речь идет о передаче политики в сфере персонала на верхний уровень менеджмента.

Стратегический менеджмент - это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не

только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

Любые планы обречены на провал, если им сопротивляются подчиненные. В новых условиях авторитарный стиль управления, основанный на приказе и угрозах, не эффективен, поскольку творческого подхода по принуждению не бывает. При этом речь идет не о моральных критериях управления персоналом, а об экономическом эффекте, который тем выше, чем заинтересованнее персонал в наилучшем выполнении работы каждого и миссии организации в целом. Таким образом, стратегический менеджмент должен предусматривать не только определение генерального курса деятельности организации, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

Ряд авторов считает, что следует различать два типа стратегии: в узком смысле и в широком смысле слова. Стратегия в узком смысле определяет направленность действий на определенный период, например стратегия выживания или стратегия снижения затрат. В широком смысле стратегия – генеральная программа действий и распределения ресурсов для достижения миссии предприятия и достижения целей собственников.<sup>144</sup>

Другие авторы придерживаются иного мнения, считая, что «стратегия – это общее направление, и если даже его нельзя указать точно, то как правило, все равно полезнее иметь не вполне четкое определение, чем никакого»<sup>145</sup>.

Полагаю, что оба автора правы, поскольку характеризуют различные стороны стратегического управления. Полагаю, что «стратегический менеджмент» означает не только определение генерального курса деятельности предприятия, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации.

Стратегический менеджмент – не только разработка программы развития, но и принятия и выполнения стратегических решений. Это также комплекс процессов, явлений и характеристик, отражающий приоритет целей и динамики развития, своевременность решений и действий, предвидения будущего, а также анализ последствий управленческих действий и инноваций. Стратегический менеджмент персонала находит выражение в методологии и организации управления в условиях нестабильности среды, что особенно актуально для современной России. Однако в информационном обществе углубление глобализации экономических процессов будет приводить к еще большей неопределенности будущего состояния рынка. Это связано как с лавинообразным развитием и внедрением новых технологий с труднопредсказуемыми последствиями, так и с неожиданным появлением конкурентов, овладевших принципиально новыми технологиями. Стратегический менеджмент персонала в этих условиях предполагает сценарное прогнозирование

<sup>142</sup> См. подробнее: Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под редакцией Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998, с. 84 -96.

<sup>143</sup> См.: Waechter, H. Vom Personalwesen zum Strategic Human Resource Management. - In: Stachle, W.H., Conrad, P. (Hrsg.): Managementforschung 2. - Berlin, New York, 1992, S. 325.

<sup>144</sup> Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент. – М. Дело, 1999. С. 118.

<sup>145</sup> Кинг. У., Клиланд. Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс. 1982. С. 45.

вание будущего при определении стратегии фирмы и развитие партиципативного управления на всех уровнях организации.

Стратегический менеджмент персонала в рамках нового подхода к управлению фирмой дает огромные преимущества организациям, функционирующим в различных сферах жизнедеятельности современного общества. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании ограниченных ресурсов и главным образом времени. Кроме того, стратегический менеджмент рождает чувство уверенности у персонала организаций и их менеджеров, способствует последовательной разработке и реализации управленческих решений, ориентирует на устойчивое развитие в условиях рынка.

Стратегический менеджмент - не только разработка программы развития, но и принятие и выполнение стратегических решений. Это также комплекс процессов, явлений и характеристик, отражающих приоритетность целей и динамики развития, своевременность решений и действий, предвидение будущего, анализ последствий управляющих действий и инноваций. Стратегический менеджмент персонала находит выражение в методологии и организации управления в условиях нестабильности среды, в технологиях, моделях, парадигме и концепции партиципативного управления.

В принципе, сущность стратегического менеджмента персонала заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- где сейчас находится организация и ее персонал;
- в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен развиваться персонал в соответствии со стратегией развития фирмы;
- как должен развиваться персонал, чтобы стать таким, какой потребуется для выполнения новых задач фирмы в будущем.

Ответы на эти вопросы дают стратегический анализ, стратегический выбор (или собственно стратегическое планирование) и реализация стратегии (принятого стратегического решения)<sup>146</sup>.

В дополнение к планированию стратегический менеджмент, как правило, включает определение миссии организации, ее целей и задач, которые базируются на общих для высшей иерархии менеджмента ценностях - корпоративной философии и культуре предприятия.

В последние годы изменился подход к разработке стратегии фирмы, включая и стратегический менеджмент персонала. Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни отдается предпочтение открыто сформулированной политике. Стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников, чтобы быть реальной и эффективной.

В этой связи на смену подходу, при котором персонал рассматривается как издержки, которые

надо сокращать, утверждается подход, в соответствии с которым персонал представляет один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

© Семухина Ю.С., 2012

### **Организационно-правовые условия профессионального развития трудовых мигрантов в Свердловской области**

*Синякова М.Г. (Россия, Екатеринбург)*

*e-mail: msinykova@yandex.ru*

Свердловская область сегодня – один из стабильно развивающихся и инвестиционно привлекательных регионов Российской Федерации. Экономический рост предприятий, успешное функционирование сектора предпринимательства, повышение благосостояния жителей делает Свердловскую область привлекательной для мигрантов.

Не смотря на то, что Свердловская область не входила в число регионов, официально рекомендованных к обязательному приему бывших наших соотечественников, оказавшихся в силу распада СССР за пределами своей этнической родины, тем не менее, в 90-е годы прошлого столетия было зарегистрировано около 50 тысяч беженцев и вынужденных переселенцев. Наибольшее количество переселенцев было зафиксировано в 1994-1995 годах. Массовый приток вынужденных мигрантов (вынужденных переселенцев) в область достиг пика в первой половине 90-х годов. Именно в этот период в Свердловской области была создана Миграционная служба (1992 г.).

По мере того, как их проблемы решались, поток вынужденных переселенцев снижался. В настоящее время сокращение численности вынужденных переселенцев является объективной реальностью, но любое изменение политической, национальной и социальной обстановки в странах ближнего зарубежья и в Российской Федерации может вызвать новое увеличение числа данной категории граждан.

В начале XXI века миграционные потоки значительно изменились. Речь сегодня идет о трудовой миграции. Сегодня в Россию, и в частности в Свердловскую область едут на работу жители стран СНГ. Особенность этой рабочей силы является, прежде всего, не знание русского языка, культуры России, особенностей социально-экономической ситуации. Нынешние мигранты в большинстве своем никогда не жили в СССР, и современная Россия для них – самая настоящая «заграница», в которой им придется выживать.

В этой связи основными целями миграционной политики на территории Свердловской области являются устойчивое социально-экономическое и демографическое развитие Свердловской области, сохранение национальной безопасности и социальной стабильности, удовлетворение потребности организаций Свердловской области в трудовых ресурсах, использование интеллектуального и трудового

<sup>146</sup> См. подробнее: Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. - Менеджмент и маркетинг. 1999. № 4.

потенциала мигрантов для достижения поставленных перед Свердловской областью задач.

Миграционная политика Свердловской области основывается на следующих принципах: приоритетность обеспечения устойчивого социально-экономического развития Свердловской области; протекционизм в отношении граждан Российской Федерации; соблюдение и защита трудовых прав мигрантов; недопустимость расовой, этнической, религиозной и других видов дискриминации мигрантов; формирование толерантного отношения местного населения к мигрантам; создание условий для саморазвития и самообеспечения мигрантов; взаимодействие законодательных (представительных) органов и органов исполнительной власти с общественными объединениями мигрантов; обеспечение общественной безопасности на территории Свердловской области.

Важнейшими из перспективных задач миграционной политики в Свердловской области являются:

- организационно-правовое обеспечение регулирования внешней трудовой миграции;
- регулирование процессов внешней трудовой миграции и привлечения иностранной рабочей силы на территорию области с учетом интересов социально-экономического развития Свердловской области и муниципальных образований, являющихся территориями вселения;
- развитие трудового потенциала и повышение эффективности занятости населения Свердловской области и др. [3].

В целом миграционная политика области развивается с учетом глобальных изменений в миграционной политике зарубежных государств, как стран бывшего СССР, так и государств так называемого «дальнего зарубежья». В частности, с 1993 года действует Устав СНГ, который регламентировал создание Экономического Союза предполагающего свободу перемещения товаров, услуг, капиталов, рабочей силы, таможенной политике и так далее. Аналогичные соглашения существуют и с другими мировыми державами. В социально-гуманитарной сфере приняты такие важные документы, как «Конвенция о правах и основных свободах человека», «Конвенция об обеспечении прав лиц, принадлежащих к национальным меньшинствам». Кроме того, в Российской Федерации реализуется «Положение об основных направлениях государственной политики в отношении соотечественников, проживающих за рубежом» и ряд других. Данная нормативно-правовая база должна способствовать стабилизации международных отношений в сфере миграционной политики зарубежных государств и России.

Однако события последних лет в сфере миграционных отношений говорят о том, что в миграционной политике существует ряд проблем, как объективного, так и субъективного характера. Для реализации миграционной политики и выполнения ее задач необходим соответствующий механизм, предусматривающий институциональное, правовое,

финансовое, информационное, научное и кадровое ее обеспечение.

Но одной из важнейших проблем в работе с трудовыми мигрантами является сложность в правовом и организационном обеспечении их профессионального обучения. Дело в том, что на современном этапе ни в одной стране мира не достигнуто равенства возможностей в получении профессионального образования. С учетом важности этой проблемы для развития современной экономики и выравнивания социальной структуры общества правительства всех стран прилагают значительные усилия к ее решению [2].

Один из ключевых факторов социальной защищенности внешних трудовых мигрантов является уровень их профессиональной подготовленности. По существующим данным более 90% этой категории трудовых ресурсов нуждаются в профессиональном развитии.

Более того, современный рынок труда и непрерывное развитие производственных технологий требуют соответствующий уровень профессиональной квалификации, который порождает регулярную переквалификацию в течение всей жизни.

Известно, что для профессионального обучения мигрантов за рубежом (США, Канада, Германия) создаются профессиональные образовательные центры, финансируемые государством и работодателями, главная цель которых состоит в подготовке квалифицированных рабочих из числа мигрантов, не обладающих необходимыми трудовыми навыками. Тем самым обеспечивается доступность образования по отношению к детям и молодежи любой национальности и вероисповедания, демократизация, открытость образования для других культур, учитываются поликультурные и полиэтнические факторы, создаются и реализуются адаптационно-образовательные программы для мигрантов, сглаживающие напряжение в обществе, озабоченном наплывом иностранцев [1].

Подобный опыт имеют и крупные города России. Так, в Санкт-Петербурге в 2009 году был создан «Межрегиональный центр образования мигрантов государств-участников СНГ» (МЦОМ). Его деятельность охватывает достаточно большой спектр общественных задач по адаптации мигрантов в новых социокультурных и трудовых условиях. Особенно важным является опыт работы этого Межрегионального центра по следующим направлениям:

- разработка и осуществление образовательных программ для трудовых мигрантов, пребывающих в государствах-участниках СНГ, по ознакомлению с национальными правовыми, культурными и социальными аспектами пребывания на территориях государств-участников СНГ;
- повышение уровня ознакомления трудовых мигрантов, пребывающих в государствах-участниках СНГ, с национальными языками, правовыми, культурными и социальными аспектами пребывания на территориях государств-участников СНГ;
- объединение в единую профессиональную организацию и координация деятельности квалифи-

цированных специалистов в области образования трудовых мигрантов, пребывающих в государства-участники СНГ, а также юридических лиц, специализирующихся в области образования мигрантов, оказания услуг в области образования взрослых и просветительской деятельности, повышения квалификации трудовых мигрантов и сотрудников центров обучения мигрантов в государствах-участниках СНГ;

- организация и проведение аттестации специалистов в области образования трудовых мигрантов в целях повышения их профессионального статуса и значимости на профессиональном рынке труда и услуг;

- разработка методологии и методики образования трудовых мигрантов;

- совершенствование профессиональной деятельности персонала организаций, связанного с образованием трудовых мигрантов, формирование положительного общественного мнения о добросовестно работающих специалистах миграционных служб и организаций образования трудовых мигрантов (далее Специалистах), защита интересов Специалистов в законодательных и исполнительных органах власти, а также социальная защита Специалистов.

На Среднем Урале в рамках проекта «Мосты добрососедства» в Центре комплексной поддержки мигрантов общественной организации «Уральский дом» (г. Заречный) стартовали курсы по обучению трудовых мигрантов русскому языку и курсы по их адаптации и интеграции в российское социокультурное пространство. Данный проект поддержало все миграционное сообщество Свердловской области, т.е. члены Общественно-консультативного совета при УФМС по Свердловской области. Это бесплатные курсы, которые посещают в основном трудовые мигранты из Центральной Азии. Возраст учащихся - от 9 до 45 лет. Профессиональный преподаватель обучает их русскому языку, а члены ОКС при УФМС рассказывают им о традициях и культуре России, правилах и нормах поведения, а также о том, как вести себя с представителями органов правопорядка, как получить необходимые разрешительные документы [4].

Имеется также опыт совместного обсуждения проблем взаимодействия городского сообщества и мигрантов. Так в 2008 году в Екатеринбурге состоялся Круглый стол «Общество и мигранты: от адекватной информации к разумному сосуществованию» [3]. В работе круглого стола приняли участие представители государственных, общественных и коммерческих организаций, работающих в сфере миграции в Свердловской области и Республике Таджикистан.

На конференции был рассмотрен позитивный опыт защиты прав трудовых мигрантов и названы проблемы, связанные с деятельностью посреднических организаций; озвучены типичные ошибки, совершаемые мигрантами при трудоустройстве и оформлении пребывания в России, на примере опыта работы Управления ФМС по Свердловской области, Миграционной службы Республики Таджи-

кистан, Уполномоченного по правам человека Свердловской области, ОГУ «Свердловский областной миграционный центр», ОО «Уральский дом» (г. Заречный, Свердловской области), регионального общественного Фонда «Таджикистан» (г. Москва), общественного Фонда «Перспектива+», Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, Консульского управления Министерство иностранных дел Республики Таджикистан, отдела организации трудоустройства, социального партнерства и трудовой миграции Департамента государственной службы занятости населения Свердловской области, отдела по работе с учреждениями профессионального образования Министерства общего и профессионального образования Свердловской области.

Участники круглого стола обсудили реальность и стереотипы сформированного в обществе образа мигранта из Таджикистана, законопослушность мигрантов, влияние трудовых мигрантов на криминогенную ситуацию в области, портрет мигранта, созданный в СМИ; познакомились с деятельностью государственных органов власти, ответственных за работу с мигрантами. По итогам круглого стола выработаны рекомендации для органов государственной власти, как Свердловской области, так и Республики Таджикистан.

Вместе с тем, для профессионального управления миграционными процессами необходимы квалифицированные кадры, имеющие специальную подготовку для работы в этой сфере деятельности.

В настоящее время по полной программе высшего образования со специализацией управление миграционными процессами ведется обучение студентов только в Государственном университете управления на базе кафедры Управления миграционными процессами. Выпускники ее успешно работают в аппарате ФМС России и других ведомствах, где требуются специалисты этого профиля. Однако ежегодный выпуск студентов, обучавшихся на этой кафедре, всего 25 человек.

Федеральная миграционная служба должна иметь возможность направлять на обучение абитуриентов по целевому набору, с гарантией, что они после успешного окончания высшего учебного заведения и получения диплома специалиста в области управления миграционными процессами будут приняты на работу в систему Федеральной миграционной службы. Без высококвалифицированных специалистов никакая миграционная программа не может быть качественно выполнена. Однако, как на проведение научных исследований в области миграции, так и на подготовку кадров, Федеральной миграционной службе средств из бюджета не выделяется, что выглядит достаточно странным и требует положительного решения.

В системе управления миграцией также должны занять должное место неправительственные организации.

В целом, имеющийся опыт и возникающие проблемы в работе по профессиональному развитию трудовых мигрантов свидетельствуют о том, что эта

работа должна вестись более активно и масштабно. Однако без серьезной правовой поддержки со стороны государства и субъектов РФ эта деятельность не будет способствовать повышению эффективности использования труда мигрантов. А это в свою очередь ставит под сомнения общие государственные и промышленные затраты на привлечение мигрантов к решению социально-экономических задач развития Уральского региона.

Литература:

1. Бондырева С.К., Безюлева Г.В., Шеламова Г.М., Клименко Н.И., Назарова Е.А. Социальная адаптация и профессиональная реабилитация мигрантов в учреждениях довузовского профессионального образования - запрос времени. – М.: МОДЕК, 2005.
2. Краснова, В.Д. Работа есть работа, работа есть всегда / В.Д. Краснова. – Коммерсантъ. - 1994. - № 14.
3. Официальный сайт Управления Федеральной Миграционной Службы по Свердловской области. – Режим доступа: <http://www.ufms-ural.ru/statistika/>
4. Плисецкий Е. Современные миграционные процессы в России // науч.-попул. журнал «География». - 2003. - № 37 // Режим доступа: <http://geo.1september.ru/2003/37/4.htm>

© Синякова М.Г., 2012

### **Правовое регулирование трудовых отношений в организации посредством локальных нормативных актов**

*Толстых Л.П. (Россия, Екатеринбург)*

В современном мире деятельность любой организации, предприятия, учреждения (далее организации) не возможна без возникновения трудовых правоотношений между работником и работодателем.

В соответствии со ст.15 Трудового кодекса Российской Федерации (далее ТК РФ) трудовые отношения – это отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении работником за плату трудовой функции (работы по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретного вида поручаемой работнику работы), подчинении работника правилам внутреннего трудового распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором.

Трудовые отношения являются ведущими и с ними всегда непосредственно связаны иные общественные отношения. Одни из них предшествуют трудовым (по содействию занятости и трудоустройству). Вторые всегда им сопутствуют (по использованию и условиям труда работника; по организации труда и управлению трудом; участию в управлении организацией; по социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и социально-партнерских соглашений; отношения по участию работников и профсоюзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях; по профессиональной подготовке и переподготовке и повышению квали-

фикации работников у данного работодателя). Третьи являются охранительными отношениями (отношения надзорных и контрольных органов с работодателем по вопросам соблюдения трудового законодательства и охраны труда; по материальной ответственности сторон трудового отношения; по разрешению индивидуальных и коллективных трудовых споров).

В соответствии со ст.5 ТК РФ регулирование трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными конституционными законами осуществляется:

трудовым законодательством (включая законодательство об охране труда), состоящим из ТК РФ, иных федеральных законов и законов субъектов РФ, содержащих нормы трудового права;

иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права;

указами Президента РФ;

постановлениями Правительства РФ и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти;

нормативными правовыми актами органов исполнительной власти субъектов РФ;

нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения регулируются также коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права.

Нормативный правовой акт – общее понятие, название всех конкретных нормативных правовых актов, каждый из которых имеет свое название, например, закон, указ, постановление и т.д.

Нормативный правовой акт – документ органа власти или управления, содержащий нормы права или общеобязательные правила поведения. Он может быть направлен на установление, изменение или отмену правовых норм.

Норма права – общеобязательное правило постоянного или временного характера, рассчитанное на многократное применение.

Под правовым регулированием следует понимать взятую в единстве всю совокупность юридических средств, при помощи которых обеспечивается правовое воздействие на определенные общественные отношения. Это фактически набор правовых средств (нормы, правоотношения, акты применения права), с помощью которых осуществляется упорядочивающее воздействие на трудовые отношения.

Задачи правового регулирования трудовых отношений:

- соблюдение, применение, исполнение норм трудового законодательства;

- разработка, утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, распорядительного, экономического характера;

подготовка предложений об изменении действующих или отмене фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым вопросам.



Организация, повседневное осуществление, контроль правового регулирования трудовых отношений в организации возлагается на ее руководителя и специалистов в пределах предоставленных им прав и полномочий. Основные функции по урегулированию трудовых отношений в процессе деятельности организации возлагаются на специалистов служб персонала.

Организация работы с персоналом возможна на основе четкого урегулирования прав, обязанностей, ответственности всех участников трудовых отношений. Этого можно достичь путем применения норм централизованного и локального характера, регулирующих трудовые отношения. В трудовом законодательстве преобладают нормативные акты централизованного регулирования – Трудовой кодекс РФ, другие нормативные акты федерального уровня (законы, постановления Правительства, указы Президента), отраслевые нормы, нормативные акты субъектов Российской Федерации.

Однако, за работодателями ст.8 ТК РФ закреплено право, принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в пределах своей компетенции в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективными договорами, соглашениями.

В настоящее время сфера локального регулирования в организациях расширяется. Разрабатываются и принимаются локальные нормативные акты органами управления в соответствии с их компетенцией определенной действующим законодательством и Уставом организации, с целью уточнения законодательства о труде с учетом организации и условий труда в конкретной организации, повышения гарантий работникам, регулирования управленческой, кадровой и иной функциональной деятельности внутри организации.

В организации локальные акты, регулирующие трудовые отношения, создаются в виде организационно-правовых и распорядительных документов. Они обязательны для исполнения обеими сторонами трудовых правоотношений. При создании таких документов необходимо принимать во внимание, что они должны обладать юридической силой, под которой понимается свойство официального документа, сообщаемое ему действующим законодательством, компетенцией издаваемого его органа и установленным порядком оформления. Документ приобретает юридическую силу, если он является: официальным, не противоречит всем вышестоящим нормативно-правовым актам, издан компетентным на это органом, оформлен в соответствии с Государственным стандартом ГОСТ Р 6.30 – 2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов», введенным в действие Постановлением Госкомстата от 03 марта 2003 г. № 65-ст., в случаях, предусмотренных законодательством, учтено мнение представительного органа работников (при наличии такого представительного органа).

К важнейшим локальным актам регулирующим трудовые отношения относятся:

- Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами (ст.41 ТК РФ). Заключается на срок не более трех лет, может быть продлен сторонами на срок не более трех лет.

- Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя (ст.56 ТК РФ).

В содержание трудового договора должны включаться сведения о работодателе или его представителе, обязательные условия трудового договора и могут также предусматриваться дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с установленным законодательством (ст. 57 ТК РФ). Трудовой договор подписывается обеими сторонами, заключившими его.

- Правила внутреннего трудового распорядка, которые устанавливают порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности, ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, общие правила выполнения работы, соблюдения пропускного режима, прохождения медосмотров, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя. Принимаются с учетом мнения представительного органа работников (ст.189, ст.190 ТК РФ).

- Положение о персональных данных работника (Гл. 14 ТК РФ). В данном нормативном акте должны быть отражены разделы:

1. Общие положения, где дается расшифровка терминов и определений, используемых в тексте.
2. Сбор, обработка и защита персональных данных работника.
3. Хранение персональных данных работника.
4. Передача персональных данных работника.
5. Обязанности работника и работодателя по защите персональных данных.
6. Права работников в целях обеспечения защиты персональных данных.
7. Ответственность за нарушение норм, регулирующих получение, обработку и защиту персональных данных работника (ст.85 -90 ТК РФ).

Данное положение работодатель принимает единолично.

- Штатное расписание – правовой акт, устанавливающий штатную численность работников организации, состав должностей, размер оплаты труда. Форма штатного расписания утверждена Госкомстатом России от 05 января 2004 г. №1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты». Работодатель принимает единолично сроком на один год.

- Положение об оплате труда, устанавливает систему оплаты труда в организации, учитывает оплату труда отдельных категорий работников (с особыми, тяжелыми, вредными условиями труда), оплату сверхурочной работы, работы в выходные и нерабочие праздничные дни, работу в ночное время, оплату времени простоя, при невыполнении норм выработки, при освоении новой продукции, устанавливает время и место выплаты заработной платы и др. Принимаются с учетом мнения представительного органа работников (ст.135 ТК РФ).

- Положения о структурных подразделениях – правовой акт устанавливающий статус, функции, права, обязанности, ответственность структурных подразделений. Текст положения состоит из разделов:

1. Общие положения. Указывается полное официальное наименование подразделения, дата, номер и наименование правового акта, на основании которого создано и действует подразделение, чем руководствуется в своей деятельности, кем возглавляется и кому подчиняется, порядок назначения и высвобождения от должности руководителя подразделения, наличие у подразделения печати.

2. Основные задачи и функции. Формулируются цели, стоящие перед подразделением или проблемы, которые призвано решать подразделение в своей деятельности. Устанавливаются виды работ, которое должно выполнять подразделение для осуществления поставленных перед ним задач. Функции должны полностью отражать специфику деятельности подразделения.

3. Права и обязанности. В разделе перечисляются действия, которые обязано осуществлять подразделение в лице его руководителя для выполнения возложенных на него функций.

4. Ответственность. Устанавливаются виды дисциплинарной, административной, а при необходимости и уголовной ответственности, которую может нести руководитель подразделения в случае невыполнения своих обязанностей.

5. Взаимоотношения. В разделе регламентируются информационные, документационные потоки подразделения; основные документы, создаваемые им, указываются подразделения и организации, с которыми осуществляется взаимодействие, какую информацию предоставляет и получает подразделение, периодичность и сроки представления; в каком порядке и кем рассматриваются возникающие разногласия.

- Положения об адаптации и аттестации персонала, разрабатываются с учетом особенностей кон-

кретного производства. Работодатель принимает единолично.

- Должностные инструкции содержат квалификационные требования, обязанности, связи по должности, права, ответственность. Работодатель принимает единолично, если требование учитывать мнение представительного органа работников, не предусмотрено в коллективном договоре.

- Положение, правила и инструкции по охране труда, разрабатываются на основе норм трудового законодательства. Принимаются с учетом мнения представительного органа работников (ст.212 ТК РФ).

Локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права вступают в силу с даты, указанной в этом акте или ином нормативном акте, определяющем порядок введения в действие акта данного вида. В организации таким нормативным актом может быть Приказ руководителя.

Локальный нормативный акт либо отдельные его положения прекращают свое действие в связи с истечением срока действия; вступлением другого акта равной или высшей юридической силы; отменой данного акта либо отдельных его положений актом равной или высшей юридической силы.

К локальным нормативным актам относятся и приказы. Руководители организаций единолично издают приказы, они являются правовым актом, при помощи которого разрешаются организационные, финансовые, кадровые вопросы организации.

Приказы издаются по вопросам основной деятельности и по личному составу.

Они не должны противоречить законодательству Российской Федерации, Уставу организации, ранее изданным приказам данной организации.

Приказ вступает в силу с момента его подписания (датой приказа является дата его подписания).

Приказы по кадрам могут иметь как произвольную, так и унифицированную формы.

В произвольной форме, например, издаются приказы о совмещении профессий, об установлении надбавок, об изменении фамилии и других персональных данных, о снятии полномочий руководителя, о создании конкурсной комиссии, об утверждении результатов конкурса и другие.

Согласно п.2 постановления Госкомстата России от 05 января 2004 г. № 1 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты» ведение унифицированных форм, к которым относятся приказ и распоряжение по кадрам, обязательно для всех организаций. В настоящее время действуют следующие унифицированные формы кадровых приказов (распоряжений): № Т-1 «Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу», № 1а «Приказ (распоряжение) о приеме работников на работу», № Т-5 «Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу», № Т-5а «Приказ (распоряжение) о переводе работников на другую работу», № Т-6 «Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику», № Т-6а «Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работникам», № Т-8 «При-

каз (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)», № Т-8а «Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работниками (увольнении)», № Т-9 «Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку», № Т-9а «Приказ (распоряжение) о направлении работников в командировку», № Т-11 «Приказ (распоряжение) о поощрении работника», № Т-11а «Приказ (распоряжение) о поощрении работников».

Локальное правовое регулирование трудовых и иных с ними связанных отношений придает прозрачность процессам управления персоналом, на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых правоотношений. Локальные правовые акты являются гарантией соблюдения прав работника, дают возможность повышать эффективность работы, способствуют борьбе с субъективизмом и произволом работодателя.

Литература:

1. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие / Д.А. Аширов. – М., 2005.
2. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом. – М.: ГАУ, 2003.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. / А.Я. Кибанов. – изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 447 с.
4. Лукичева Л.И. Управление персоналом: курс лекций: практические задания: учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. – 3-е изд. – М.: Omega - Л, 2007.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации.
6. Трудовой кодекс Российской Федерации.

© Толстых Л.П., 2012

### **Командная работа в современном европейском управлении персоналом**

**Ушева М.Н. (Болгария, Благоевград)**

*e-mail: dr.usheva@abv.bg*

*«Не финансы. Не стратегии. Не технологии.*

*Командная работа остается наибольшим конкурентным преимуществом, потому что она является одновременно настолько могущественной и так редко встречающейся».*

*Патрик Ленсиони<sup>147</sup>*

Одной из основных проблем, возникающих в любой современной организации является проблема эффективности и получения максимальных результатов от работы. Чаще всего, когда поднимается вопрос о повышении эффективности работы на первый план вопрос обязательного появляется тема о команде и о работе над различными проектами компании.

К сожалению, зачастую не находится точная разница между «группой людей» и «команды», и это создает много недоразумений в руководителей и сотрудников в связи с выяснения цели и выгоды командной организации работы.

Следует отметить, что команда не просто группа людей (сотрудников, коллег, партнеров), которые работают вместе. Например, люди, которые работают в одном отделе или даже в комнате, не обязательно являются командой. Вполне возможно, что эти люди не дают никаких дополнительных преимуществ для организации в виде повышения производительности труда, творчества, качество или скорость выполнения задач. Поэтому не каждую группу людей можно назвать командой.

Группу людей можно назвать «командой» только тогда, когда есть некоторые определенные характеристики<sup>148</sup>: миссия; общая цель - в основном крупная и важная для организации (общее видение цели); особый случай, необходимость собрать команду; готовность к сотрудничеству в проекте; задачи и обязанности распределены между членами группы и во времени, они знают кто что должен делать и когда – в какие сроки; доверие (у участников в команде доверие друг к другу), между членами команды установлены неформальные контакты (когда есть долго существующие группы); члены команды поддерживают друг друга - поощряют, признают и отмечают успехи своих коллег; члены команды свободно обмениваются идеями, комментариями, мнениями; есть взаимозависимость между людьми при выполнении конкретных задач; решения принимаются совместно на основе консенсуса; различия принимаются, поощряются и используются; поощряются эксперименты и риск; члены команды проявляют гибкость - они готовы менять предварительный план и схемы в зависимости от ситуации; избегают критики на личной основе (критикуются идеи, а не личности), не ставятся «этикетки».

В целом, ориентация на ресурсы (личные и командные), прошлые успехи и перспективного планирования, а не на дефицита (дефектов), неудач и анализ прошлого.

Началом работы в команде в Европе считается опыт менеджеров Volvo, которые коренным образом изменяют организацию работы на заводе компании еще в 70-ых годах XX века. До тех пор, типичные единицы для завода являются бригады, руководимые официально назначенным руководителем. Во время постоянно снижающегося доверия потребителей к компании из за плохой работы, безответственное отношение к трудовой и технологической дисциплины работников, менеджеры Volvo решают создать так называемых «автономных групп» и заменить ими формальные группы работников. Они работают по-другому, например, участники автономных групп самостоятельно решают свои внутренние проблемы дисциплины и качества работы, не дожидаясь приказа со стороны руководства. Автономные группы уже несут ответственность за качество того, что они производят, то есть, ответственность не несет только руководитель как было прежде. Чуть позже компания вводит систему оплаты труда, связанной с окончательными результатами автономной группы.

<sup>147</sup> Патрик Ленсиони - автор бестселлеров «Пять искушений руководителя», «Четыре наваждения выдающегося руководителя» и «Гибель из-за совещаний», написанных в жанре «бизнес-фикшн», персональный коучер и оратор, член Национального совета директоров Make-A-Wish Foundation of America. Кроме того, Патрик занимает пост президента консалтинговой компании The Table Group (район залива Сан-Франциско), специализирующейся на подготовке руководящих команд и организационном развитии.

<sup>148</sup> Таких характеристик очень много, но мы назовем самых распространенных.

Примеры Volvo последовали Olivetti, SAAB, Philips, Fiat Auto, Toyota Motor Company, Fasson France, Grupo Luis Simoes, Nokia, SOL Services, Crysler Corporation, Florida Power, Rodney Hunt Company, San Diego Zoo, Fritto Lay, Ciba Geigy, Hewlett-Pakcard, General Electric, Brabantia Solid Company, Texas Instruments Europe Company, Avery Dennison и др. Так что эти автономные группы и являются предками сегодняшних команд. По своей сути команда представляет собой группу из двух или более людей, работающих вместе для достижения общей цели. Два основных элемента команды - взаимозависимость и общие цели.

А сегодня команда не просто «хорошие отношения» или «понимание между людьми», которые решают свои внутренние проблемы с дисциплиной и качеством работы, а рабочая единица (рабочий блок) с соответствующим статусом в компании. Пожалуй, наиболее полное определение команда находим в разработке «Эффективные коммуникации и работа в команде»<sup>149</sup> - команда получается из небольшой группы и представляет целевое сформированное собрание людей, объединенных для выполнения задач за пределами их индивидуальных способностей. Под командой понимаем высокая степень разделения труда, взаимодополняемость участников и отличная координация на основе гораздо более императивом целей и деятельности, чем официальных полномочий формальной власти. Как небольшая группа, в которой люди делают свою работу, команда представляет собой группу взаимодействующих лиц в лицо индивидов, где каждый чувствует свое членство и членство других и участвует в совместной деятельности для достижения общей цели, поставленной перед командой. В этом процессе люди взаимодействуют, обмениваются информацией, иногда противостоять, соблюдают правила, принимают совместные решения и т.д.

Согласно этой же работы команда - вид относительно постоянная группа, созданная для регулярного выполнения определенного круга задач и мероприятий, предполагающая сочетание деятельности всех ее членов. Команда состоит из трех ключевых аспектах<sup>150</sup> (рис. 1).

Командная работа становится приоритетной сочетание как набора личных качеств каждого из членов в отдельности и четко определяет командные связи и общие отношения как фундамент качественной работы. Организации все более приобретают вид и характер структур, находящихся вокруг поставленных в центре команд. Ссылаясь на организацию будущего Питер Друкер определяет ее как «меньше юристов и больше информации и форма работы строится вокруг команды». В типичной си-

туации, команды обычно обеспечивает лучшую производительность и хорошие результатов работы индивида. Это верно для случаев, в которых рабочие задачи требуют множество навыков разного характера, разносторонний опыт и широту суждений.

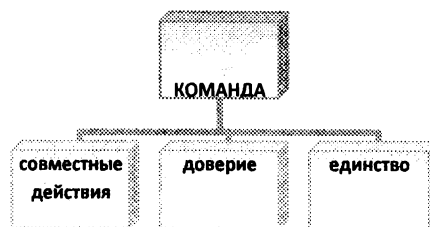


Рисунок 1 - Ключевые аспекты команды

Можно сказать, что современные европейские компании достаточно умело сочетают индивидуальная и групповая работа с работой в команде. Они считают, что работы в команде нет альтернативы, когда есть проблемы с конкурентоспособности и организационной эффективности. Примерами в этом отношении являются такие компании, как Board na Mona, Vitae, Multiasistenza, Fasson, Fiat Auto, Texas Instruments Europe, VSFL, Netwerke Service, PC Systems, Leicester Royal Infirmary, Brabantia, SOL Services, Nokia, Nota, Bonas Machine Company, Richard Sounds, Telepizza и др.<sup>151</sup>

Таблица 1 - Типы команд

Рабочая команда	Одна из наиболее распространенных команд. Рабочая команда полезна, например, когда нужно ежедневно и непрерывно производить определенные товары или услуги.
Проектная команда	Создается для достижения конкретного, часто - единственного результата. Проектная команда полезна, например, когда целью является создание нового продукта.
Параллельная команда	Создается при необходимости оптимизировать качество рабочих процессов или с целью повышения координации и т.д. Напоминает проектной команды, но результат параллельных команд не столь конкретен, как создание нового продукта. Параллельная команда необходима, когда нужно решить какую-то проблему без фундаментального изменения структуры организации.
Управленческая команда	Состоит из менеджеров, которые координируют и синхронизировать все взаимозависимые структуры организации (команды, рабочие группы, департаменты, отделы, бригады). Основная задача управленческой команды предоставлять ресурсы и руководство для достижения стратегических целей организации.
Неофициальная команда	Она состоит из людей с общими интересами или целями. Участие в состав таких групп является добровольным, количество членов команды меняется со временем, не существует четкой границы между командой и организацией. Неофициальная группа часто развивается в параллельной или проектной команды.

Несмотря на европейских традициях командной работы, авторитетный доклад Европейской комиссии по труду показывает, что еще многим европейским компаний необходимо обновить формы работы, в том числе и более интенсивное использо-

<sup>149</sup> Исследование было создано в рамках проекта «Повышение потенциала сотрудников в Американском университете в Болгарии для улучшения качества работы и взаимодействия с административными органами и другими неправительственными организациями», финансируемого по линии Оперативной программы «Административного потенциала», финансируется совместно с Европейским Союзом через Европейский социальный фонд, с. 3 ([http://www.aubg.bg/sofia/RapidASPEditor/MyUploadDocs/2\\_hando ut\\_team\\_work.pdf](http://www.aubg.bg/sofia/RapidASPEditor/MyUploadDocs/2_hando ut_team_work.pdf))

<sup>150</sup> Там же, с. 3-4

<sup>151</sup> Источник информации: <http://www.websita.com>

вание командной работы. Кроме того, с ростом безработицы<sup>152</sup> способности к совместной работы в команде являются одними из требований современных работодателей, которые наиболее сильно подчеркиваются. И это понятно, потому что авторы доклада Европейской комиссии отметили, что несмотря на позитивные сигналы компаний, по-прежнему предпочитают брать на работу сотрудников за неполный рабочий день или временную работу, потому что они не уверены в устойчивости восстановления. Поэтому очень важно использовать различные типы команд. Перечислим наиболее распространенные<sup>153</sup> (табл. 1).

Отметим, что, несмотря на широкое использование команды в современном управлении человеческими ресурсами, ни в Болгарии, ни в других странах ЕС не удовлетворены полностью скоростью, с которой принимаются новые методы работы, среди которых и работа в команде. Эта неудовлетворенность объясняется, как говорится в докладе Европейской Комиссии по труду, несколькими действительными причинами в бизнес-среде в Европе (в том числе и в Болгарии), которые требуют неотложных управленческих действий по изменению и организации работы<sup>154</sup>: либерализация рынков; глобализация конкуренции; внедрение новых технологий в производстве; необходимость очень быстрых реакции компании, когда доля рынка сокращается.

Другими словами, Европа не может полагаться только на свою 30-летнюю традицию командной работы, а обращает внимание на много веских причин для использования новых методов работы. В основе естественно ставит командную работу, как гаранта повышения конкурентоспособности, эффективности, повышения доли на рынке.

Прежде чем взглянуть на самые популярные новые формы работы в европейских компаниях, рассмотрим различия между болгарского и европейского восприятия концепции команды и командной работы. По мнению исследователей,<sup>155</sup> есть две основные различия между командной работы европейских и болгарских компаний.

*Новые формы работы в европейских компаниях и командная работа.* Новые формы работы, охватывают различные новые методы работы и управления компанией, чтобы она получила высокой эффективности работы и конкурентоспособности. Дополнительным аргументом в их пользу является то, что некоторые из традиционных форм труда, которые были полезны в то время Тейлора, Ве-

бера, и Файоля, больше не работают так хорошо в современных условиях.

Таблица 2 - Различия между совместной работы в болгарских и европейских компаний

Различие	Европа	Болгария
Понимание командной работы	Рассматриваются возможности работы как индивидуально и в группах, так и в команде. Работа в команде вводится и поддерживается в компании для выполнения каких-то больших целей (или, когда есть особый случай, например, необходимо увеличение показателей организационной эффективности компании).	Функциональные отделы компании рассматриваются как идентичны с «командой». Менеджерские команды собираются нерегулярно, только по поводу чего-то. Организуются проектные команды чаще всего в тех случаях, когда необходимо ускорить внедрение инноваций в компании.
Подход к внедрению командной работы	Внедрение совместной работы в европейских компаниях предшествовал комплекс сложных и продуманных управленческих руководств - сокращение иерархических уровней, децентрализации, передача власти командам, особый подход к сбору членов команд, институционализация команды в структуры компании, изменения в методике обучения, оценки и стимулирование (вкл. и финансовое) команды.	Принято считать, что работа в команде является нормой, существует сама по себе. Достаточно чтобы люди уважали и помогали друг другу, чтобы получилась «команда». Есть компании, которые говорят, что они работают командами, но в действительности там люди выполняют своих индивидуальных рутинных задач (что положено по описанию должности) и в хорошем случае в рабочих группах есть уважение и поддержки.

Вот некоторые формы работы, которые называются в качестве «новых», то есть более подходящих, чем традиционные формы труда, в условиях современной бизнес-среде. Рассмотрим их в табличной форме<sup>156</sup>:

Таблица 3 - Организационная структура

Форма	Содержание	Примеры компаний
Все более широкое применение бизнес-единиц, структура команд, плоские структуры, а не традиционные функциональные и продуктовые структуры. Они намного более гибкие в современной мобильной и непредсказуемой среде.	Бизнес-подразделения (единицы), которые ориентированы на определенные части рынка или конкретные процессы, что позволяет быстрее реакции на рынке, чем традиционная функциональная структура.	Board na Mona, Vitae, Multiasistenza, Permastellisa
	Структура, которая состоит из различных типов команд, а не функциональные подразделения. Команды, в отличие от функциональных отделов работают по принципу самоуправления.	Fasson, Microsoft Ireland, Brabantia, Fiat Auto, SOL Services, Texas Instruments Europe, Brabantia и др.

Перечисленные и многие другие европейские компании выбирают бизнес-подразделение, как ос-

<sup>152</sup> Рынок труда в Болгарии продолжает ухудшаться и в третий год кризиса. В апреле 2011 года занятость в стране упала на 3,5%. а безработица выросла до 11,4% за тот же месяц прошлого года. (Источник: Доклад Европейской комиссии: Рынок труда в Болгарии продолжает ухудшаться - 30 июня 2011г., [http://www.dnevnik.bg/bulgaria/2011/06/29/1114870\\_doklad\\_na\\_evropeiskata\\_komisiia\\_pazarut\\_na\\_truda\\_v/](http://www.dnevnik.bg/bulgaria/2011/06/29/1114870_doklad_na_evropeiskata_komisiia_pazarut_na_truda_v/)

<sup>153</sup> Источник информации для построения таблицы: <http://websita.com/17.html>

<sup>154</sup> <http://www.websita.com/112.html>

<sup>155</sup> Вж.: ст. на Симеон Христов и Тодор Христов „Екипната работа в Европа е факт. А какво правим ние?“ («Командная работа является фактом в Европе. А что же делаем мы?») - <http://www.websita.com/112.html>

<sup>156</sup> Таблицы построены по информации из источника: <http://www.websita.com> (ст. «Екипната работа в Европа е факт. А какво правим ние?» - <http://www.websita.com/112.html>)

нову современной организационной структуры и через этот выбор успевают сохранять хороший уровень сервиса для своих клиентов. Рассмотрим элементы командной организации: небольшая иерархия (в некоторых компаниях иерархия почти отсутствует); интерактивные рабочие отношения и в результате - постоянное сотрудничество и координация; неограниченный доступ к информации (финансовые показатели, рынки, конкуренция, потребители и т.д.) для каждого служителя в связи с выполнением его рабочих задач и возможности для включения в решении текущих задач компании; интерактивная рабочая среда, включающая Интернет и мобильная связь для каждого сотрудника; возможность работать за пределами компании и другие.

По мнению исследователей, помимо своих очевидных преимуществ командная организация выполняет еще одну важную задачу - она стимулирует двух важных факторов - гибкость и знание в работе. В этих факторов ставим отсутствие (или минимум) барьеры между подразделениями и работниками с различным статусом в организации; возможности для каждого сотрудника на реальные инициативы, включая и участие в решении важных задач для фирмы проблем и проектов; оптимизирование затрат на управленческом персоналом; создание доброжелательного и позитивного эмоционального фона; стимулирование развитию лидерских навыков и талантов каждого сотрудника; предоставление возможностей для личного профессионального развития.

Таблица 4 - Методы работы

Форма	Содержание	Примеры компаний
Гибкие и менее иерархические методы работы	Использование гибкого рабочего графика, а также устранение жестких границ профессионально-должностной позиции. Заключение трудовых договоров на работы на нескольких часов (ограниченное время), выиграют те европейские компании, которые организуют сезонные продажи. Наем персонала по контрактам (на определенных часов работы) компании удается сохранить в лучшей форме свою конкурентоспособность.	Leicester Royal Infirmary, PC Systems, Fasson и др.
Размытые границы между позициями в иерархии фирмы	Ротация (вращение на различных должностных позиции) и использование персонала с многофункциональными навыками в работе. Перераспределение подобного персонала из одного профессионального положения в другое на практике означает поведение сотрудничества и командная работа.	

Опыт показывает, что новые методы работы проявляются как очень успешными и экономичными. Одной из причин в том, что в более динамичной жизни многие сотрудники предпочитают работать в своем собственном доме, и обеспечение такой возможности, в сочетании с гибким графиком работы дает гораздо более высокую производительность и эффективность труда, особенно, что касается твор-

ческих профессий (включая и компьютерных технологий). Размытие границ между должностными позициями дает своеобразную свободу сотрудникам на развитие своей личности и повышает их мотивацию и лояльность к компании.

Таблица 5 - Бизнес-практики

Форма	Содержание	Примеры компаний
Программы для общего управления качеством, программ для обслуживания клиентов, ноль дефектов, систем аккредитации по ISO, программы для непрерывного и устойчивого улучшения работы для каждого рабочего места	Это специальные "инструменты" для постоянного улучшения качества продукции и расширения бизнеса компании. Осуществляются с помощью создания всех видов команд: проектных, управленческих, параллельных и неофициальных для осуществления соответствующей программы, а затем и для продолжения работы над ней.	Bonas Machine Company, Brabantia, SOL, Texas Instrument Europe

Новые методы ведения бизнеса на месте уже достаточно долго, и в Болгарии, но последние исследования показывают определенные нюансы в их использовании. В механизмах, посредством которых эти практики реализуются в работе современных болгарских компаний, например, четко прослеживается ориентировка к повышению роли человеческого фактора (с его потребностями и возможностями) и его приверженность и обязательство к делу обеспечения устойчивого повышения качества продукции и услуг предлагаемых компаний.

Таблица 6 - Культура и обучение

Форма	Содержание	Примеры компаний
Новые культурные ценности, такие как «близость к клиенту», «забота (через обслуживание) клиентов», «качество продукции», «инновации», «работа в команде»	Многие европейские компании понимают, что невозможно быть конкурентоспособными и эффективными в новых условиях глобальной конкуренции и увеличения требований со стороны потребителей, если не исповедовать новых культурных ценностей, в том числе касающиеся корпоративной культуры.	Brabantia, Fasson, SOL, Texas Instruments Europe Company, Nota, Nokia и др. Richard Sounds и Transporters Luis Samoes
Увеличение инвестиций в обучение	Поощрение сотрудников к участию в различных учебных и образовательных программах. Изменение в фокусе обучения и развития сотрудников. Особое внимание уделяется возможности сотрудникам самим определять свои потребности в развитии и обучения.	

Культурные изменения происходят в результате длительного и сложного процесса, который требует иногда даже смены поколений, чтобы быть завершён в полном объеме. Динамика современности, однако, требует гораздо большей интенсивности и эффективности этих проблем. Таким образом, культурные изменения реализуются через долгосрочное обучение, наставничество и коучинг, изме-

нение систем оплаты труда, поиск, отбор, наем и удержание эффективных сотрудников, выявление и продвижение сотрудников-талантов и т.д.

Инвестиции в обучение сотрудников принимаются тоже как новый способ работы для европейских компаний, возможно потому, что признается необходимость еще более конкурентоспособностью на рынке труда, необходимость в создании принципиально новых умений и навыков, которые помогают сотрудникам в выполнении конкретных своих рабочих задач. Именно поэтому компании предоставляют средства на развитие и обучение сотрудников, и эти инвестиции считаются одними из самых важных для развития бизнеса, как гарант успеха в новых условиях бизнеса в Европе и во всем мире. Новая корпоративная культура и различные тренинги тоже помогают командой работе персонала в современных условиях.

Наконец, отметим ключевые компоненты фирменной политики компании, которые имеют значительную роль и значение для создания и функционирования целостных, творческих и эффективных команд. К ним относятся

Ограничение административных методов воздействия на персонала за счет его объединения около воспринимаемых менеджментом корпоративных ценностей, т.е. чтобы ценности компании достигли и воспринимались как свои каждым сотрудником в компании.

Отказ от старых систем, в основе которых ведущая роль дисциплины, как самой важной для выполнения трудовой функции и замена с демократических «гуманных» систем и механизмов, т.е. те, которые дают пространство для знания и инициативу сотрудников.

Активное привлечение сотрудников в подготовке и реализации корпоративных целей, то есть их активное участие в деловых мероприятии фирмы, в том числе необходимых изменений в компании, стимулирование процесса идентификации сотрудников с компанией.

Постановка и строгого соблюдения принципа бюджетирования в фирме, то есть ориентация к управлению расходами, в котором вклад сотрудников (соответственно команд) при оптимизации затрат справедливо вознаграждается.

Постоянная приверженность всех сотрудников (особенно на уровне «команды») для достижения качества во всех ее аспектах трудовой деятельности и ее результатах.

Достижение и поддержание мотивации персонала - многослойная по своим масштабам и продолжительности эффекта.

Следование такой политики компания может легко говорить о новых способах управления человеческими ресурсами. К ним относятся рассмотрение выполнения индивидуальных и командных результатов и вознаграждения для них. Исследования показывают и увеличение личностного удовлетворения и мотивации в результате качественной и эффективной командной работы. Это, в свою очередь, приводит к улучшению конкурентоспособности компании и ее корпоративной эффективности.

В заключение скажем, что эффективная команда полностью возможна и реализуема, когда фирменная политика компании по управлению командами, работа руководителей и членов команд полностью конвергированы и выяснены. Более того, в современных формах управления человеческими ресурсами наличие высокой организационной культуры является фундаментальным требованием для каждого участника в трудовых отношениях.

Каждая организация стремится к достижению успеха. Это необходимо, чтобы наладить стратегические цели и определить пути и средства, с помощью которых их можно достичь. Это требование включает в себя строительство соответствующей (подходящей) организационной культуры для обеспечения успешной адаптации и интеграции организации в окружающую среду, интеграция личных целей сотрудников с целями организации в долгосрочной перспективе. А это можно осуществить с помощью команд и командной работе.

© Ушева М.Н., 2012

### **Взаимодействие между стилем управления и корпоративной культуры в сфере туризма**

*Филипова М. (Болгария, Благоевград)*

*e-mail: emili2000@abv.bg*

Любое управление сочетает в себе процессы формирования и реализации определенных волевых, целенаправленных действий, из-за которых осуществляется планирование, организационных, надзорных и регулирующих мер и мероприятий. Последние (меры и мероприятия) меняют состояние той или иной социальной системы. В этих процессах участвуют люди и организации, которые имеют необходимые методологии, инструменты технологии. Кроме того, они могут выбирать свои инструментариум так, чтобы достигли желаемого воздействия на составляющие фазы управления, соответственно - на соответствующих субъектов, участвующих в реализации этих фаз. Различные варианты этого выбора выражают разнообразие осуществления управленческого стиля в одной организационной единице - носителя ответственности и компетентности. Формирование и развитие системы ценностей и корпоративной культуры в туристических предприятий во многом определяется стилем управления и построенного на этой базе психологического климата.

*Управленческий стиль.* Признавая, что точной интерпретации концепции стиля управления не может быть дано, некоторые авторы справедливо считают его одним из наиболее важных критериев, и даже - за основу предпринимательской политики<sup>157</sup>. Другие авторы подчеркивают, что стиль управления представляет собой, скорее всего, выбор управленческой технологии и управленческого подхода по отношению руководства субъективного фактора<sup>158</sup>. Третьи считают приоритетным обстоя-

<sup>157</sup> Baumgartner, K. (1991): Unternehmenskultur und Corporate Identity, Gabler Verlag, Wiesbaden, c. 644.

<sup>158</sup> Kilgus, E. (1994): Strategisches Management, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien, c. 293.



тельство, что стиль управления отражает «распределение этих планировочных теории, связанных с принятием соответствующих решений, управленческих и контрольных полномочий на разных иерархических уровнях. Поэтому, с одной стороны, он выражает вполне определенное поведение и ценностные представления управляющих и одновременно стремится стимулировать и поощрять подчиненных иерархических уровнях для поддержания последовательного и относительно постоянной модели действия и поведения.<sup>159</sup> Стиль управления менеджера кладет свой отпечаток на общее развитие предприятий в сфере туризма. Считается, что он является «своего рода особенностью, которая выражает особенности деятельности руководителя...он способ того, как менеджер пытается влиять на своих подчиненных»<sup>160</sup>. В специализированной литературе также поддерживается идея о том, что «эффективное управление и использование функции организационной культуры для развития персонала в значительной степени зависит от компетентности руководителей и лидеров. Необходимы специальные навыки, важным является степень соответствия доминирующих индивидуальных и групповых культурных ценностей организации»<sup>161</sup>.

Стиль управления определяет как осуществляются процессы планирования и бюджетирования, как следует вводить инновации в спектр продуктов и услуг и отдельных проектов, стимулирующих внедрение и реализация стратегии (на уровне головного офиса и/или филиалов туристического предприятия), который является кратчайшим и относительно безопасным способом для достижения целей предприятия и другие. Стиль предполагает в дальнейшем осуществления контроля в предприятии, объем и содержание отчетности, особенно - межличностные отношения на предприятии, и т.д. В то же время эти элементы и дименсии менеджмента и сами оказывают значительное влияние на формирование стиля управления.

На тип и качество стиля управления в туризме дают отражение ряд аспектов, которые являются в то же время и его экспонентов: насколько стиль управления отражает степень доверия к работникам и наоборот, доверие персонала к оперативному и стратегическому менеджменту; какая коммуникационная способность и деловая активность имеет предприятие; как предприятие идентифицируется общественностью (его репутация), и как идентифицирует себя (идентичность внутри - снаружи); меняются ли и как (до какой степени) различные субкультуры в рамках единой корпоративной культуры.

*Типы стилей управления.* Среди разнообразных стилей, которые сложно установить количественно, два профиля дают лучше репликацию отношения корпоративной культуры - стиль управления, анализ которых предоставляет богатые возможности

для его полного разъяснения. Это авторитарный и кооперативный (совместный) стиль руководства<sup>162</sup>. Основными критериями, по которыми эти стили отличаются друг от друга, являются: способ формирования философии управления менеджера, соответственно его миссия; его отношение сотрудникам и отношение последних к своим обязанностям; организационная структура предприятия, которая предопределяет степень формирования, распределения и делегирования полномочий; степени формализации отношений на предприятии и ее роль в изоляции или ассоциации работников к управлению (связь с проблемой формальных и неформальных групп внутри предприятия); подготовка и принятие решений; реализации управленческих решений; коммуникативные навыки менеджеров; личная мотивация на формирование авторитета; механизм контроля в компании и т.д.

Несмотря на имплицитную ясность, с которой можно бы интерпретировать эти ограничительные критерии, на любом туристическом предприятии стиль, будь то авторитарен или кооперативен не идентичен тому, что наблюдается в другой компании. Во всех случаях есть отклонения от стандартных критериев, которых теория указывает для дифференциации соответствующих стилей. Кроме того, однако, историческое развитие предприятия туризма, соответственно, его экономической и культурной эволюции, приводят к формулировке некоторых общих типизирующих стилей выводов.

За авторитарный стиль управления стоит сильная концентрация власти, осуществляется в сторону сотрудников, у которых предварительно создан респект. Они являются единственными получателями приказов и их регулярных исполнителей. Их система ценностей, подразумевающая их культуры или субкультуры, находящаяся в том или ином подразделении компании находится под влиянием постоянного контроля «сверху». Бюрократические правила устанавливают традиции, ограничивают или даже исключают творческую свободу, стремление к самовыражению и саморазвитию. Работник не мотивирован повышать свою квалификацию. Он отдал приоритет обеспечению существенного материального положения - зарплату, гарантированную не столько тем каким качеством услуг будет предлагаться, сколько - механического выполнения того, что требуется со стороны руководства. Рутинная культура поддерживает авторитарный стиль управления почти «навсегда и любой ценой», а ее демонстрация за пределами фирмы как идентичность демонстрируется под видом требования о педантичности, уважения, респекта и должной серьезностью.

Традиционные или классические типы организационной структуры «производят» непрерывно условия для традиционной корпоративной культуры и поощряют осуществление авторитарного стиля управления. Все задачи уточняются наверху - вниз по иерархии их просто нужно выполнять. Делегирование полномочий отсутствует или редко встречается

<sup>159</sup> Knecht, H. Management Development, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, 1991, с.110.

<sup>160</sup> Захариев, Е. (1999): Фирмен мениджмънт, Изд. Абагар, В. Търново, с. 398.

<sup>161</sup> Usheva, M. (2010): «The Successful Leader of XXI century», in Economics and Management, 1, с. 37.

<sup>162</sup> См. подробнее: Knecht, H. Knecht, H. (1991): Management Development, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, с. 110.

ся – «руководство может и знает все»<sup>163</sup>. На линии сверху - вниз информация очень ограничена, дозирована. Она сводится только к необходимому специалистам, в основном занятым в фронт-офисах. Их коллеги из различных функциональных и материально-технических служб и ведомств тоже не застрахованы от дефицита информации. Легко можно обнаружить и установить, что такой стиль управления не показывает ожидаемой или желаемой корпоративной культуры предприятия туризма перед его клиентами и акционерами.

Если авторитарный стиль управления создает с течением времени модель, основной режим выполнения, которые вряд ли могли бы стать причиной для некоторого замешательства, кооперативному стилю руководства удается это сделать. Следует, однако, иметь в виду также, что в различных так называемых фундаментальных и производных стилях кооперативного руководства часто можно увидеть измененные версии авторитарного стиля<sup>164</sup>. Тем не менее, признаки кооперативного стиля появляются в его более тщательного анализа. С одной стороны, степень формализации здесь меньше. Во-вторых, полномочия распределены более равномерно, с точки зрения фазы распоряжение - выполнение. Они могут быть в дальнейшем делегированы так, что стратегическое и в первую очередь оперативное управление разгрузили некоторые обязательства за счет повышенного внимания к другим проблемам - качество информации, решений и контроля различных пилотных проектов, улучшение маркетинговой стратегии и комплекс маркетинга туристического предприятия и т.д. Ни в коем случае не идет речь о плохо понятом либерализме в управлении. Кооперативный стиль опирается в основном на полное участие всех лиц в выполнении ответственных задач, стоящих перед предприятием туризма. Другими словами, его важным преимуществом является максимальное использование синергетического потенциала такого рода общественных организаций. Умело управляемые на коллективной основе, они открываются к публике, принимая во внимание ее мнение, несмотря на то какое оно - приятное, общеукрепляющее, правильное, конструктивное или весьма критическое.

Осуществляя кооперативного стиля управления, менеджмент демонстрирует выразительная этика сотрудника в туристическом бизнесе. Это является важной основой предпосылкой для легализации корпоративной культуры предприятия туризма. Одновременно, оперативный и стратегический менеджмент легитимизирует ее в / через миссию предприятия<sup>165</sup>. Насколько миссия будет действительно управляющая и связывающая сотрудников платформа действий зависит от степени, в которой менеджмент доносит до каждого отдельного сотруд-

ника, что де-факто осуществляется с активной поддержкой управленческого стиля.

Для этого необходимо, чтобы сотрудники не рассматривались как механические исполнители. При взятии решения следует принимать во внимание местные особенности корпоративной культуры в отрасли туристического бизнеса в стране и за рубежом, появляющихся с стороны окружающей среды стимулирующих импульсов для всей культуры. Исходя из вышесказанного, здесь мы можем заключить, что легализация и легитимность корпоративной культуры в туризме являются возможными и успешно осуществимыми задачами, если миссия компании воспринимается всеми сотрудниками в туристическом бизнесе. Кооперативный стиль управления является одним из тех, которые способствуют тому, чтобы миссия туристического предприятия становилась миссией каждого сотрудника. Только так каждая фирменная культура могла бы помочь созданию миссии и демократизация стиля управления.

*Исследование стиля управления, применяемого на болгарских туристических предприятиях.* Для того, чтобы отслеживать динамику выполнения различных стилей управления в туристических предприятиях в Болгарии, автор провела опросное исследование, проведенное в течение 2007 - 2010 годы. Оно охватывает 100 предприятий, занимающихся в области туризма: отелей, ресторанов и туроператором в болгарских городах: София, Благоевград, Варна, Пловдив и Бургас<sup>166</sup>. Полученные результаты представлены на рис. 1.

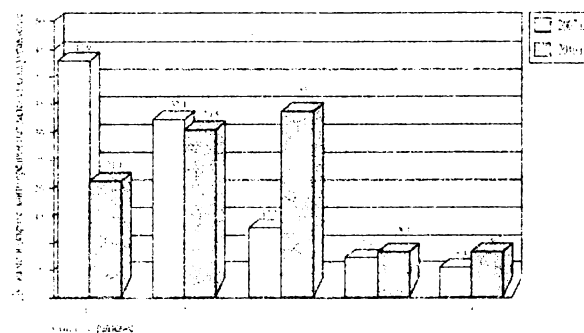


Рисунок 1 - Динамика предпочтений различных управленческих стилей руководителей туристических предприятий в Болгарии на период 2007 – 2010 гг., %

Примечание: 1 - авторитарный стиль 2 - демократический стиль, 3 - кооперативный стиль, 4 - либеральный стиль, 5 - другой стиль управления.

Результаты дают основания полагать, что авторитарный стиль в настоящее время не эффективен и более чем 20% руководителей туристических предприятий изменили свои взгляды на его применение. Для этого оказывает влияние и факт, что такой стиль управления характеризуется неуважением к личности и профессионализма, не позволяет частного сотрудничества и собственного мышле-

<sup>163</sup> Cramer, E., Hilpert, R. (1994): Team, Marketing- Management-Mitarbeiterführung, Frankfurt am Main, с. 20.

<sup>164</sup> Veit, Th. (1992): Führungssituation und Führungssit in Instituten, Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, с. 227- 228.

<sup>165</sup> Kreutzer, R., Judel, St., Wiedmann, KL. (1990): Unternehmensphilosophie und Corporate Identity, Mannheim, с. 121.

<sup>166</sup> Подробнее о исследовании управленческого стиля туристических предприятия в Болгарии, см.: Филипова, М., Функционални особености в управлението на туристическото предприятие, Унив. Изд. «Н. Рилски», Благоевград, 2011, с. 140-149.

ния. В некоторых из исследованных туристических предприятия эта ситуация приводит большинство сотрудников (98%) к разочарованию. Демократический стиль почти сохранил свои позиции в течение периода, а доля кооперативного стиля управления увеличилась и вышла вперед в 2010 году вперед всех изучаемых стилей управления. Это показывает, что в предприятии туристической индустрии есть необходимость оптимизации своих операций, в соответствии с общей идеей активного участия работников в принятии решений. Данные на рисунке показывают, что либеральные и другие стили управления редко используются в практики руководства болгарских туристических предприятия. Результаты показывают, что нет существенные изменения в течение периода исследования.

*Взаимодействие между стилем управления и корпоративной культуры.* Важно отметить, что управление может производить больше и лучше корпоративной культуры, если по возможности уточнить лучше своих первых шагов: определение стратегических целей, Развитие основных стратегий, их превращение в исполняемые задачи на оперативном уровне, выбор стиля руководства, выбор управленческих и административных сотрудников, формирование системы символов, определение логотипа и т.д. Следовательно, дилемма стиль управления - корпоративная культура подвергается двусторонней экспозиции. Выбранный стиль управления имеет определенное влияние на корпоративную культуру компании, а культура как основа ценностей, норм, опыта и т.д. определяет величину и направление стратегической ориентации и способа воздействия на сотрудников. Такое отношение можно наблюдать и в сторону отношения корпоративной культуры к окружающей среды или к организационной структуры предприятия. Взаимное поглощение между корпоративной культуры и менеджмента можно представить следующим образом: если корпоративная культура должна выглядеть идеальной, это означает, что это могло бы быть в соответствии с правилами системы «предприятие», соответственно, со его стратегией, организационной структуры и стиль управления; корпоративная культура должна быть совместимой и терпима с окружающей среды предприятия, независимо от своей индивидуальной неповторимости и уникальности; общая корпоративная культура туристского предприятия должна быть достаточно твердой созданной, то есть важные управленческие решения должны быть приняты в контексте культурного профиля компании.

Со временем, корпоративная культура начинает испытывать все более ощутимо воздействие существующих норм и правил. Некоторые авторы даже считают, что «с системной точки зрения, сама корпоративная культура есть не что иное, как нормативной системы, предназначенной для руководства. В свою очередь, нормативное руководство представляется как дополнение к т. н. классическому управлению предприятием»<sup>167</sup>. Тем не менее, со-

гласно этой точке зрения в направлении «снизу – вверх» происходит оправдание и легитимация, а в противоположном направлении - уточнение нормативного руководства. Это стало точкой пересечения между предприятием и окружающей среды, определяя правил поведения, связанных с влиянием каждого сегмента внешней среды на компанию. По словам сторонников этой теории, нормативные критерии эволюционируют в оперативные и стратегические решения, лимитируют де-юре туристического предприятия перед аудиторией, представляя его общественно выгодной миссии. Вот почему его корпоративной культуры нельзя рассматривать как законодательно регулируемую систему управления.

Общая корпоративная культура невозможна без понимания миссии, в которой представлены основные направления развития предприятия. Восприятие миссии и ее реализации в повседневной работе означает, чтобы любой сотрудник в туристическом предприятии нес свою ответственность в полном объеме и в частности. Для этого требуется активное взаимодействие между сотрудниками и отдельными организационными подразделениями (единицами) ответственности. Коллегиальность в управлении поощряет такого участия и взаимодействия. Этот важный и, к сожалению, часто недостаточный атрибут управленческого стиля является основой этических норм и ценностей. В сочетании с конкретной кадровой политикой, коллегиальность руководства позволяет воспроизводить талантливых управленческих кадров и, следовательно, создавать все более и более богатой корпоративной культуры.

Исходя из вышесказанного, мы можем заключить, что эффективность болгарских туристических предприятий достигается тогда, когда руководитель ориентирован на подчиненных и относится положительно к их мнению и рекомендации. Фокусирование внимания к предмету деятельности приводит к низкой производительности труда и может спровоцировать внутренние конфликты в компании в результате напряженности. Менеджеры должны работать по гибкому и поощрять любое позитивное проявление, любой признак позитивных изменений в своих сотрудников и тем самым содействовать полному развитию возможностей всех сотрудников. Многочисленные исследования показали однозначно, что нет стиля управления, одинаково применимым в любой ситуации и для всех людей. Для менеджеров в индустрии туризма важно найти оптимальный управленческий стиль.

В поисках оптимального стиля управления, стратегический и оперативный менеджмент ведущих туристических предприятия стремятся найти разумный баланс между человеческим ценностям, профессиональные знания и нормы, с одной стороны, и использованных методов управления и подходов, с другой стороны. Ясно, что стратегия и корпоративная культура принадлежат друг другу. Клиенты чувствуют себя счастливыми и в безопасное ме-

<sup>167</sup> В связи с этими мнениями см. подробнее: Ulrich H., Eine systemtheoretische Perspektive der Unternehmensorganisation. In Orga-

nization Evolutionäre Interdependenzen von Kultur und Struktur der Unternehmung, Hrsg. Von E. Seidel und D. Wagner. Gabler. Verlag. Wiesbaden, 1989, с. 24.

сто, когда о них заботятся счастливые и мотивированные работники туристического бизнеса. Эти сотрудники мотивированы управленческим стилем менеджеров, которые оказывают положительное влияние на их повседневное поведение и развитие их системы ценностей. Корпоративная культура является одним из серьезных факторов успеха только в тех компаниях из индустрии туризма, кто уважает традиции, но вместе с тем пополняет ее новыми ценностями и поведением, которые поддаются пониманию и признанию. Корпоративная культура формирует модель поведения среди сотрудников путем создания чувства принадлежности к «корпоративной семье». Такое поведение достигается путем установления соответствия между восприятием сотрудниками их роли и места в структуре организации и возможностей, предоставляемых организацией.

© Филипова М., 2012

### Управление корпоративной культурой организации

*Шутов А.В. (Россия, Н. Тагил)*

*e-mail: sir.shutow@yandex;*

*Дорогина О.И. (Россия, Екатеринбург)*

*e-mail: dorogina\_olga@mail.ru*

Растущий динамизм и изменчивость деловой среды создают для организаций необходимость постоянных коммуникаций с потребителями, партнерами, сотрудниками. Рост образованности, информированности, коммуникабельности, квалификации работников и общественности требует от менеджмента более сложных и тонких методов управления. Чтобы управлять событиями, уже недостаточно управлять поведением людей. Необходимо управлять тем, что люди думают и чувствуют, формировать общественное мнение и настроение. В связи с этим возникает потребность в создании единой системы ценностей, норм и правил, то есть корпоративной культуры, позволяющей достичь эффективной работы, сосредоточиться на достижении целей компании и самореализоваться самим сотрудникам.

В России понятие «корпоративная культура» используется достаточно редко, но, тем не менее, в стране достаточно много организаций с развитой корпоративной культурой. Это достаточно крупные организации с длительной историей существования и большим количеством сотрудников. Просто большинство организационных культур исторически носили неявный характер, так как не подчеркивались их роль и влияние на работу организаций в целом. В последнее же время, в условиях высококонкурентной и динамичной деловой среды, все чаще стали говорить о важности и необходимости формирования философии фирмы и развития корпоративной культуры.

Понятие «корпоративная культура» вошло в обиход развитых стран в двадцатые годы прошлого столетия, когда возникла необходимость упорядочения взаимоотношений внутри крупных фирм и корпораций, а также осознания их места в инфраструктуре экономических, торговых и промышлен-

ных связей<sup>168</sup>. В современном бизнесе корпоративная культура выступает важным условием успешной работы фирмы, фундаментом ее динамичного роста, своего рода гарантом стремления к повышению эффективности.

Можно привести ряд наиболее распространенных определений корпоративной культуры, каждое из которых отражает одну или несколько характерных черт культуры в организации. Вот несколько из них, корпоративная культура – это: «наблюдаемые повторяющиеся модели поведения во взаимоотношениях людей, например используемый язык, формы проявления уважения, принятые манеры»<sup>169</sup>; «нормы, возникшие в рабочей группе»<sup>170</sup>; «приобретенные опытным путем методы решения проблем»<sup>171</sup>.

Таким образом, исходя из выше перечисленного, корпоративную (организационную) культуру можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. Это своего рода система общих ценностей и предположений о том, что и как делается в фирме, которая познается по мере того как приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами. Она помогает предприятию выжить, победить в конкурентной борьбе, завоевать новые рынки и успешно развиваться. Корпоративную культуру определяет формула: общие ценности – взаимовыгодные отношения и сотрудничество – добросовестное организационное поведение.

Уткин Э. А. при анализе корпоративной культуры выделяет три основных момента<sup>172</sup>. Первое – это базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Они нередко связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т.д.) и регулирующих ее переменных (природа, время, работа, характер отношений и т.д.).

Второе – это ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться человек. Ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым. В некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них нельзя обвинять клиента за неудачу в работе. В других – все наоборот.

Третье – это «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Некоторые фирмы имеют специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации. Содержание и значение полно раскрываются работниками через «ходячие» истории, легенды и мифы. В результате этого последние оказывают иногда большое влияние на людей, чем те

<sup>168</sup> Микро- и макроэкономика: Практикум. — СПб.: АО «Литера плюс», «Санкт-Петербург оркестр», 1994. С. 106.

<sup>169</sup> Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002. С. 14.

<sup>170</sup> Румянцева З.П., Саломатин Н.А. Менеджмент организации. — ИНФРА-М, 2000. С. 145.

<sup>171</sup> Перлаки И. Нововведения в организациях/ Управление персоналом. 2005. № 4. С. 63.

<sup>172</sup> Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов. — М.: Издательство «Зерцало», 1998. С. 409.

ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Несмотря на то, каким образом формируется культура организации, сознательно ли создается ее ведущими членами или она складывается с течением времени, она не может быть заимствована. Заимствованы, могут быть лишь некоторые структуры и механизмы связей, отражаемые в организационных проектах. Пересадка же с одной почвы на другую образа организационного поведения может оказаться безуспешной. Так как, каждый коллектив уникален: половозрастной состав, профессионально-квалификационная структура кадров, отраслевая, географическая специфика и т. п. – все это накладывает свой отпечаток. Поэтому у каждой организации должна быть своя культура. Организационная культура аналогична личностной характеристики человека: это некий нематериальный, но всегда присутствующий образ, который придает значение, направление и основу ее жизнедеятельности. Подобно тому, как характер влияет на поведение человека, организационная культура влияет на поведение, мнения и действия людей в компании. Корпоративная культура определяет, как служащие и менеджеры подходят к решению проблем, обслуживают заказчиков, ведут дела с поставщиками, реагируют на конкурентов и как они в целом осуществляют свою деятельность сейчас и в будущем. Она определяет место организации в окружающем мире, олицетворяет собой те неписанные законы, нормы и правила, которые объединяют членов организации и связывают их вместе. Благодаря сильной корпоративной культуре организация становится подобно большой семье, когда каждый сотрудник предпринимает только те действия, которые наилучшим образом служат ее благу.

Значение организационной культуры определяется рядом обстоятельств. Она придает сотрудникам организационную идентичность, определяя представления о компании, является важным источником стабильности и преемственности, что создает у ее сотрудников чувство безопасности. В то же время знание организационной культуры помогает новым работникам правильно интерпретировать происходящие в организации события и понимать окружающих. Культура более чем, что – либо другое стимулирует высокую ответственность работника, выполняющего поставленные перед ним задачи. Она привлекает внимание, передает видение и отмечает заслуги творческих, эффективных сотрудников. Признавая и награждая таких людей, организационная культура идентифицирует их в качестве ролевых моделей.

Корпоративная культура, являясь неотъемлемой частью жизнедеятельности компании, существенно влияет на ее эффективность. Понимая это, руководство компаний сегодня стремится к созданию сильной корпоративной культуры, которая базируется на ином, чем прежде, понимании человека и его роли в системе общественного разделения труда.

В целом эффективную корпоративную культуру отличает следующее: слаженность, взаимодей-

ствие, то, что называется *team spirit* (командный дух); удовлетворение работой и гордость за ее результаты; преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам; высокая требовательность к качеству труда; готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности и бюрократические препоны.

И соответственно она обладает большим влиянием на поведение членов организации.

Одним из заметных результатов сильной корпоративной культуры является низкая текучесть кадров. Это объясняется единодушием во мнении сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает. Это, в свою очередь, рождает сплоченность сотрудников, верность и преданность организации, а, следовательно, желание покинуть такую организацию у работников пропадает.

Корпоративная культура формирует определенный имидж организации, отличающий ее от любой другой; она создает систему социальной стабильности в организации, являясь чем-то вроде социального клея, который помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие ей стандарты поведения.

Уткин Э.А. предлагает рассматривать конкретную корпоративную культуру на основе следующих характеристик: осознание себя и своего места в организации. В одних случаях ценят маскировку сотрудниками своих настроений, в других – поощряется их внешнее проявление; коммуникационная система и язык общения. Жаргон, аббревиатуры, жестикология; внешний вид, одежда и представление личности на работе; чем и как питаются люди, привычки и традиции в этой области; осознание фактора времени, отношение к нему, его использование; характер взаимоотношений между людьми; особенности ценностей и нормы; вера, оптимистическое отношение к жизни; трудовая этика и мотивирование; процесс совершенствования работника, его обучение и переобучение.

Управление корпоративной культурой – это сознательное и намеренное совершение какого-либо действия в ней. Это может включать усиление или ослабление культуры, адаптацию людей в культуре, развитие культуры (в случае недавно основанной фирмы), поддержание, или изменение культуры<sup>173</sup>.

Очевидно, что управление корпоративной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода «клеем», скрепляющим части организации. Вместе с тем, необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире «клей» не сделает целое достаточно крепким. Унификация ценностей и ежедневная работа менеджеров по их «внедрению» в жизнь могут привести организацию к успеху.

<sup>173</sup> Рюттингер Р. Культура предпринимательства. Пер. с нем. – М.: ЭКОМ. 1992. 240 с.

Управление культурой является достаточно длительным процессом, он мало похож на быстрый ремонт неисправностей. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную специализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, наконец, правильного планирования всей этой работы<sup>174</sup>.

Чаше перед руководством организации стоит задача сохранения и поддержания культуры, а также задача ее изменения и совершенствования.

Во многих организациях для управления корпоративной культурой используются следующие подходы: через публичные заявления, личный пример высшего руководства; через манипулирование символами и вещами материального мира организации.

Первый подход представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь фундаментальные ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение второго принципа начинается с другого конца организации, с её нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры отслеживают процессы, происходящие в организации, стараясь при этом шаг за шагом управлять корпоративной культурой.

Первый подход реализуется через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям.

Действенные средства второго подхода – манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, что, безусловно, способствует развитию культуры и её усилению.

Реалии жизни требуют постоянного совершенствования в корпоративной культуре организации. Осуществление этих изменений базируется на мировоззрении и политике дирекции, а также на их твердой воле действительно реализовать задуманное. При наличии твердой воли к проведению намеченных изменений можно и нужно начинать процесс, но не всегда легко найти правильное решение, так как последствия могут быть трудно предсказуемы. Право осуществлять те или иные изменения в культуре зависит, прежде всего, от финансовых последствий и риска, с которым это связано для пред-

приятия. Политика и цели руководства предприятия должны быть направлены в первую очередь на сохранение предприятия и получение прибыли.

Для совершенствования культуры необходима особая стратегия *управления культурой* в организации. Она предполагает: анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении; разработку специальных предложений и мер.

Корпоративная культура может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений корпоративной культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности.

Для создания новой корпоративной культуры требуется много времени, поскольку старая корпоративная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т.д.

Как уже было сказано выше, на возможность изменения культуры влияют следующие факторы: организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультуры.

Можно отметить, что при проведении любых изменений в культуре менеджер организации столкнется с рядом трудностей. Так как менять культуру легче в молодой организации с еще не устоявшимися ценностями. Также руководству организации не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения корпоративной культуры в организации занимает длительное время.

Основой управления процессом изменения культуры является хорошее знание руководством того, что могут и хотят сотрудники. Это должно достигаться регулярными беседами по вопросам выполнения служебных обязанностей. Цели, суть и политика изменений должны быть хорошо продуманы и доведены до сведения всех участников. Основными характеристиками программного планирования изменения культуры организации являются: комплексная постановка целей; сжатый период времени и ограниченный объем; одноразовый характер; различные функции; ответственность и компетентность.

Дирекция должна своевременно информировать совет предприятия о достигнутых результатах. При разработке наиболее важных мероприятий следует до их объявления проводить обсуждение тактики на уровне дирекции.

Цель изменений - поиск, определение, интерпретация, формулировка реально осуществимых и приемлемых решений. При наличии целей их можно

<sup>174</sup>Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверить консультантам или возможно провести самим!? // Управление персоналом. 2000. № 11. С. 25-27.

использовать в качестве ориентиров для составления планов. План делится на фазы, этапы и контрольные вехи. Для каждого раздела плана разрабатываются действия по времени, средства достижения целей и сроки исполнения. Действия руководства на этом этапе можно сравнить с плывущей уткой: спокойствие на поверхности и невидимая работа под водой.

Организация процесса изменения культуры должна происходить в установленных рамках, определенных стратегической целью. Кто, что должен делать, когда, кто несет ответственность, каков бюджет, каковы другие средства и т.д. Для управления изменениями на каждом направлении необходимо назначить руководителя, который по своим знаниям, способностям, опыту и авторитету в состоянии обеспечить достижение поставленных целей в указанные сроки и с помощью выделенных средств<sup>175</sup>.

Для координации действий и контроля над ходом осуществления изменений в корпоративной культуре организации необходимо создать определенную структуру. Организационную структуру процесса изменений должны составлять комиссия по управлению, проектные и рабочие группы.

Организационная структура, созданная с целью реализации изменений в культуре, не является основной частью организационной структуры предприятия. Привлеченные к этому сотрудники занимаются решением поставленных задач либо все свое рабочее время, либо часть его.

Для работы комиссии по управлению рабочими и проектными группами требуются отдельные планы. У рабочей группы должен быть детально разработанный план на исполнительском уровне, проектная группа составляет еженедельные планы на уровне управления, комиссия по управлению работает по месячным планам на уровне всего предприятия. Важной задачей при проведении изменений является подбор состава проектной и рабочих групп. Необходимо создать команду, состоящую из специалистов различных отделов и секторов, которые хотят и могут творчески работать и в сжатых временных рамках. Назначение этих специалистов должно осуществляться после беседы с их начальником.

Работа проектной группы над осуществлением изменений наверняка вызовет сопротивление среди работников предприятия, у которых могут быть возражения в отношении проводимых перемен. Возможными причинами сопротивления могут быть: противоположность интересов; нетерпимость в отношении перемен; отсутствие необходимого доверия.

Фундаментом проводимых изменений должна быть причастность высшего руководства. Именно позиция дирекции может определить успех или неудачу в проводимых изменениях. Все их усилия нужны для того, чтобы обеспечить единство действий в достижении поставленной цели по выходу из кризисного состояния.

Работа над осуществлением изменений в культуре организации означает: творческий подход, тщательную подготовку, хорошее планирование, выбор правильного пути, добросовестную работу и т.д. Это означает, что при условии тщательной подготовки риск и сопротивление сводятся к минимуму. От дирекции требуется, чтобы она будет твердо отстаивать принятые решения, успешно преодолевать сопротивление и руководить процессом перемен.

До тех пор, пока изменения не связаны с сокращением численности работающих или могут быть осуществлены при естественном оттоке рабочей силы, проект является хорошим решением. Правда, важным условием всегда является регулярное общение дирекции с сотрудниками и их информация о ходе перемен.

В начале или в ходе работы по внедрению изменений, затрагивающих культуру предприятия, необходимо проводить сравнение с другими предприятиями, которые уже осуществили подобные изменения. Тем самым не нужно будет заново изобретать велосипед.

Проектная группа и рабочие группы нуждаются в создании для них льготных условий, чтобы они могли эффективно и успешно работать.

Данные рекомендации по планированию изменений культуры организации способствуют внедрению новых технологических процессов, стимулируют людей совершенствовать свою позицию, повышать творчество, добиваться получения более высоких прибылей.

Для успешной реализации программного планирования совершенствования корпоративной культуры организации необходимо:

- создание определенного центрального руководства с достаточными полномочиями на принятие решений, способного действовать энергично и целенаправленно;

- определение и четкая формулировка целей, выделение различий между старым и новым, описание изменений; оценка экономии, которая должна быть достигнута;

- своевременное обучение лиц, выделенных для работы над проектом изменений;

- желательно провести обучение еще до начала реализации проекта; выделение необходимых людских и финансовых средств для осуществления планируемых изменений (лучше специалистов);

- необходимо позаботиться о том, чтобы проводимые изменения соответствовали интересам большинства;

- обеспечение наличия в проекте таких аспектов, которые заинтересовали бы всю организацию;

- поддержание коллектива в курсе дел относительно реализации проекта путем достаточно подробной информации (периодические сообщения, наглядная агитация, связь с общественностью, средства массовой информации);

- обеспечение наличия консультационной и информационной сетей с четкими разграничениями и способностью решать конфликтные ситуации (не оставлять без внимания малейшие сигналы);

<sup>175</sup> Семенченко Е. Проблемы «новых шариковых» или как повысить корпоративную культуру российских компаний? // Новая биржевая газета, № 40, 1996.



постоянный контроль над узкими местами в проекте и быстрое реагирование на возникающие сложности;

постоянная коррекция хода реализации проекта (планирование, согласование, информация и обучение);

коррекция временного графика;

проекты, рассчитанные на длительный период времени, нередко устаревают;

постоянный контроль над полученными результатами, систематическая оценка хода реализации изменений в культуре предприятия.

Мы предлагаем некоторые конкретные мероприятия по совершенствованию организационной культуры:

организация конкурсов профессионального мастерства среди работников компании, установление особого ритуала поощрения лучших по профессии, возможно определение «человека года» организации. Главное здесь - система публичного поощрения, лучше с приглашением членов семьи;

установление льгот и поощрений для сотрудников, проработавших в компании определенное число лет;

расширение ассортимента услуг, оказываемых службами организации (юридической, информационной, технической, транспортной и др.) своим сотрудникам;

расширение выпуска рекламных материалов и сувенирных изделий для сотрудников компании (часы, галстуки, записные книжки, календари ручки, папки с символикой предприятия и пр.);

установление Дня рождения компании со статусом выходного дня для сотрудников (по возможности);

поддержка сотрудников в формировании их страховых и пенсионных фондов;

создание системы сбора и реализации предложений и просьб сотрудников предприятия (порядок, сроки, соответствующие распоряжения).

Понятно, что это условное перечисление, поскольку возможны и другие мероприятия. Главное, чтобы все они были направлены на формирование уважения к компании, с которой связана жизнь каждого сотрудника, искреннего желания работать в ней долго и плодотворно.

© Шутов А.В., 2012

© Дорогина О.И., 2012

## **Актуальные проблемы управления деловой карьерой**

**в современной организации**

**Русакова Е.И., Шумилова Э.Ш.**

*(Россия, Екатеринбург)*

*e-mail: rusakovaei@mail.ru*

Актуальность изучения особенностей и ограничений в управлении деловой карьерой персонала определяется высокой социальной и экономической значимостью данного направления деятельности руководителя. В условиях роста конкуренции и увеличения роли человеческого фактора, успешность управления организацией напрямую зависит от эффективности процессов формирования, использования и развития человеческих ресурсов. Это подтверждается опытом преуспевающих зарубежных корпораций, осознающих важность управления продвижением персонала в иерархической структуре организации и, как следствие, распоряжением ее ресурсами, и большое внимание уделяющих формированию деловой карьеры персонала организации. Следствием этого стало повышение интереса к управлению деловой карьерой персонала, что является основой стабильности и конкурентоспособности организации в целом.

Понятие «карьера» произошло от итальянского «*carriera*» (бег, жизненный путь, поприще) и латинского «*carus*» (телега, повозка). Чаще всего карьера определяется как быстрое и успешное продвижение в области общественной, научной, служебной или другой деятельности, для определения рода занятий или профессии, и связывается с достижением материальной или социальной выгоды для субъекта. С точки зрения социологии, карьеру можно определить как последовательность работ, выполняемых индивидом в ходе его трудовой жизни<sup>176</sup>. С точки зрения управления карьера также определяется как субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом, это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности<sup>177</sup>.

Наиболее полное определение карьеры, на наш взгляд, сформулировано в акмеологии, где карьера рассматривается как процесс самореализации личности, своих возможностей в профессиональной деятельности, сущностной характеристикой которого является *продвижение*, которое в широком смысле рассматривается в виде общей последовательности этапов развития человека в основных сферах жизни, а в узком - связывается с динамикой социального положения, статуса и активности личности<sup>178</sup>. Карьера, таким образом, понимается как продвижение, достижение социального статуса в определенной профессиональной деятельности.

<sup>176</sup> Аберкромби Н., Хилл С, Тернер Б.С. Социологический словарь, 2008.

<sup>177</sup> Управление персоналом / Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - М.: Юнити, 2002.

<sup>178</sup> Акмеологический словарь / под ред. Деркача А.А. - М.: изд-во РАГС, 2005.

Исследователи в области социологии, акмеологии и психологии управления<sup>179</sup> предлагают различать несколько видов карьеры, которые можно объединить в следующие группы:

- внутри- и межорганизационная — характеризуется наличием и ли отсутствием смены места работы (организации);
- специализированная и неспециализированная — характеризуется устойчивостью области профессиональной деятельности;
- вертикальная и горизонтальная — характеризуется сменой места работника в иерархической структуре организации;
- ступенчатая — характеризуется сменой вертикальной и горизонтальной карьеры;
- скрытая — характеризуется наличием внеорганизационных деловых связей и степенью открытости карьерного роста для окружающих.

Одной из главных задач руководителя вне зависимости от преобладающего типа карьеры работников организации является управление деловой карьерой. В научной и учебной литературе под управлением деловой карьерой понимается комплекс мероприятий по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации<sup>180</sup>. Таким образом, управление деловой карьерой — процесс не только обладающий высокой субъективной значимостью для работника, но и являющийся необходимой стороной управленческой деятельности, направленной на реализацию целей и потребностей организации.

Многие современные организации, как отмечают специалисты, являются бесперспективными с точки зрения карьерного роста работников. В подобных организациях, с одной стороны, недостаточно хорошо проработана организационная структура (например, в организации может быть ряд подразделений, где вертикальная карьера ограничена 1-2 ступенями, а горизонтальная или диагональная карьеры недоступны). С другой стороны, в организациях с плохой карьерной перспективой даже при наличии сложной и «высокой» иерархии может отсутствовать планирование карьерного роста работников. Это неизбежно приводит к тому, что на одних уровнях организационной иерархии наблюдается высокая текучесть кадров, а на других — карьерная стагнация, выражающаяся в многолетнем занятии должностей одними и теми же работниками. Плохие карьерные перспективы в организации являются чаще всего результатом отсутствия четкой и конкретной, «прозрачной» кадровой политики со стороны руководства организации, либо следствием неэффективной работы кадровой службы.

Согласно анализу систем управления персоналом и управления деловой карьерой в ряде круп-

ных организаций Свердловской области, нами были выделены следующие особенности в оргструктуре и деятельности предприятий со слабо выраженными компонентами управления деловой карьерой работников: слабость стратегического планирования; нет привлекательной и вдохновляющей миссии; нет четко сформулированных функциональных обязанностей и должностных инструкций; общая неэффективность оперативного управления (постановки задач); время не является корпоративной ценностью и не учитывается в системе контроля и мотивации; слабость системы обучения и продвижения персонала, нет алгоритма обработки инициатив; не продуманы мероприятия по адаптации; не уделяется внимания корпоративной культуре; нет миссии и не заявлены соответствующие ценности; ценности не оформлены в виде четких правил; не ведется работа с кадровым резервом, кадровый резерв находится в статичном состоянии; показатели ротации персонала крайне низкие; ежегодно возрастает текучесть кадров; наблюдается низкая трудовая мотивация работников; преобладает система внешнего контроля за деятельностью.

Решение данных проблем через внедрение комплекса мероприятий по совершенствованию системы управления карьерой персонала позволит, на наш взгляд, повысить конкурентоспособность организации, усилить трудовую мотивацию работников, снизить текучесть кадров, повысить эффективность использования кадрового резерва предприятия, избежать увольнений или профессиональной стагнации перспективных работников. Таким образом, эффективное управление деловой карьерой является необходимым инструментом повышения производительности и конкурентоспособности предприятия, средством экономического и социально-психологического регулирования профессиональной деятельности.

© Русакова Е.И., 2012

© Шумилова Э.Ш., 2012

### **Психологические вопросы поощрения и наказания сотрудников**

*Месникович С.А. (Беларусь, Минск)*

*e-mail: PMPA@yandex.by*

Проблема учёта психологических аспектов поощрения и наказания сотрудников — одна из актуальных в контексте управления персоналом в системе менеджмента отраслевой организации. Для того чтобы методы поощрения и наказания приносили пользу, или, по крайней мере, не наносили вреда сотруднику, не следует делать их главными. Поощрения должны в целом преобладать над наказаниями. Применение этих методов должно осуществляться на фоне положительного отношения к личности, стремления понять человека и готовности оказать ему психологическую поддержку. Ситуации поощрения и наказания представляют собой особые случаи производственных ситуаций, характеризующиеся необходимостью регулировки отношений, внесения в них определенных точно дозированных изменений.

<sup>179</sup> Управление персоналом организации / под ред. Кибанова А.Я. — М.: ИНФРА-М. 2006.

<sup>180</sup> Шекшня С.В. Планирование карьеры. — М.: «Интел-Синтез», 2001.

Главная цель наказания - это недопущение действий, которые могут принести вред организации. Наказание ценно не само по себе, как месть за неправильные действия подчинённого, а как барьер, который не разрешит данному человеку повторить эти действия в будущем и послужит ориентацией всему трудовому коллективу.

К основным психологическим причинам, из-за которых наказывают сотрудников, нацеленных на работу в конкретном коллективе, относят.

1. Отсутствие постоянных правил. Способность следовать правилам необходима для развития нормальных отношений между людьми. Некоторые руководители считают, что взрослые люди, в отличие от детей, должны уже и сами знать, как себя вести в той или иной ситуации. Однако не стоит забывать, что успешный руководитель устанавливает и доводит до сведения подчинённых оптимальные правила и процедуры в процессе совместной деятельности, чётко определяет цель и конечные результаты работы. Менеджер, не установивший правила теряет много времени, отвечая на одни и те же организационные вопросы, либо на завершающем этапе недоумевает по поводу неадекватности действий персонала. Определённая часть сотрудников в подобных ситуациях пытается избавиться от чувства неопределённости и начинает действовать по своему усмотрению, что руководителем часто воспринимается как нарушение дисциплины. *Многие недоработки сотрудников можно предупредить, если они привыкли к постоянным правилам, сущность которых доведена до их сведения и обсуждена с ними.*

2. Личностные проблемы самого руководителя, его психологическое самочувствие. Это довольно обширная группа причин, имеющая большой диапазон.

Наказание подчинённых происходит вследствие негативного внутреннего состояния менеджера (раздражения, усталости), вызванного не профессиональной деятельностью, а другими ситуациями, например, проблемами в семье. Сотрудник в таком случае, получает наказание за то, на что обычно руководитель не обращает внимания – внешний вид, небрежно заполненный бланк, громкая речь, и пр. У него возникает чувство несправедливости из-за непоследовательного поведения начальника, что может сознательно либо неосознанно спровоцировать проступки, либо конфликты.

Ещё одна разновидность личностных проблем менеджера: подчинённый похож либо внешне, либо характером на кого-то из неприятных или нелюбимых знакомых или родственников. Причём, иногда этот факт мало осознаётся руководителем. *Наказаний, обусловленных этой группой причин, можно избежать, если руководитель признает свои внутренние проблемы и попытается их решить, а также установит контроль над своим плохим настроением и следующим за ним поведением.*

3. Предыдущие наказания были логически не связаны с действиями подчинённого и несоизмеримы проступку. Санкции, которые менеджер применяют к подчинённым, должны быть, очевидно, логи-

чески связаны с этим нарушением. Чем теснее связь и чем яснее она видна, тем ценнее этот опыт для сотрудника. Соразмерность наказания означает, что интенсивность и тяжесть санкций должны быть пропорциональны проступку. *Руководителю необходимо понять, какие из наказаний дают результаты, а какие усиливают неадекватное поведение сотрудника. Соразмерное и логически связанное с проступком наказание будет незабываемым уроком, но не унижит чести достоинства подчинённого.*

Особую роль в оптимизации управленческих решений играют поощрения. Поскольку одной из наиболее важных потребностей человека, является потребность в признании. Она проявляется в желании быть замеченным и оцененным. Если ее не удовлетворить, это может привести к неуверенности и низкой самооценке. Поэтому в особых случаях при поощрении нужно оценивать не только результат, но и приложенные усилия сотрудника. Признание порождает доверие. Подчинённый тонко чувствует отношение к себе. Уважение ободряет его, порождает уверенность в себе, усиливает чувство собственного достоинства, ответственность и самостоятельность. *Необходимо формировать веру сотрудника в успех, поощрять его достижения.*

Поощрение со стороны руководства активизирует у сотрудника стремление к новым достижениям, стимулирует нервную систему на положительные эмоции, способствует энергичности. Вместе с тем оно может обесцениваться и приводить к нежелательным результатам, если менеджер концентрирует внимание на отдельных качествах личности. Высказывания *«Молодец, Юрий Петрович, что Вы на протяжении данного периода работы, были таким, каким я и хотел Вас видеть»*, *«За то, что Вы такая исполнительная, я добавлю Вам день к отпуску»*, свидетельствуют о том, что руководитель пытается манипулировать поведением подчинённого и уважает его не самого по себе, а за что-то. *Поощрение должно быть направлено на конкретные действия сотрудника, а не какие-то его качества и свойства.*

Поощрение, которое сотрудник не считает поощрением, будет его раздражать. Это касается не только дарения ненужных вещей, организации поездок туда, куда он не хочет ехать, но и ситуация, когда руководитель, в присутствии других подчинённых «поощряет» сотрудника следующей фразой: *«Вы проявили себя гораздо лучше остальных, Вы просто звезда!»*. Поощрение не должно сочетать двусмысленности или возможности восприниматься как-то иначе. Например, фразы *«Ну можешь же делать хорошо, если захочешь!»*, или *«Наконец-то у Вас получился результат, к которому невозможно придаться, не то, что раньше»* - вряд ли выглядят бесспорными комплиментами. *Перед тем как что-то сделать для подчинённого или сказать ему в качестве поощрения, проанализируйте не только свои эмоции и чувства в настоящий момент, но и интересы, желания и переживания сотрудника.*

К основным рекомендациям менеджеру в ситуациях наказания и поощрения сотрудника относятся следующие:

- Осуществите анализ причин действий подчинённого и учёт его индивидуальных и возрастных особенностей. Помните, что одинаковое по форме поощрение или наказание для разных подростков будет восприниматься по-разному.
- Подчинённый должен быть уверен, что наказание или поощрение справедливо: последствия поступка были известны сотруднику и обсуждены с ним. Будучи наказанным, подчинённый должен быть уверен, что его по-прежнему уважают.
- Он должен знать, что в отношении выполнения определённых правил все находятся в равном положении, и за проступок любой человек несет ответственность, даже если он родственник начальника, друг и т.д.
- Формулировать наказания надо в спокойном, но твёрдом тоне: без оскорблений и чтения морали. Исключено припоминание прежних проступков. Говорите только о том, за что сотрудник наказывается именно сейчас. Наказан - значит прощен.
- Поощрение и наказание не должны быть скорыми или запоздалыми. Своевременное принятие мер показывает, какие действия подчинённого желательны, а какие недопустимы, и он получает возможность быстро скорректировать своё поведение.
- Не наказывают и не поощряют, потерпевшего неудачу: похвала из жалости оскорбляет, а наказание – озлобляет.
- При наказании или поощрении следует основываться на фактах и не сравнивать сотрудника с другими.

Таким образом, учёт психологических особенностей поощрения и наказания будет способствовать эффективному управлению персоналом в системе менеджмента отраслевой организации. При этом необходимо запомнить главное: подчинёнными, которые, *безусловно уважаемы* руководителем, (т.е. уважаемы за то, что они есть, а не за отдельные качества и свойства), гораздо легче руководить, они более дисциплинированы, чем те, которых не так уважают.

© Месникович С.А., 2012

### **Определение удовлетворенности персонала в системе менеджмента учреждения образования<sup>181</sup>**

**Федосова Ю.А.** (Беларусь, Гродно)  
e-mail: fedosova\_julia@grsu.by

Вопросы отношения к труду, удовлетворенности трудом в последние годы стали предметом исследования ученых многих стран. Это связано с тем, что успешная деятельность организации в зна-

чительной степени определяется влиянием и ролью человеческого фактора.

В современных, динамично изменяющихся условиях персонал является ключевым активом организации, обеспечивающим ее конкурентоспособность и устойчивое развитие. Понимание и удовлетворение текущих и будущих ожиданий и потребностей работников является залогом долгосрочного успеха и процветания любой организации.

Оценка удовлетворенности персонала трудом способствует принятию руководством взвешенных, обоснованных решений, для чего необходимо обладать достоверной, своевременной, полной информацией о состоянии трудовых ресурсов в организации. Кроме этого, проведение исследований в области удовлетворенности персонала является требованием ISO 9001 и одним из критериев, включённых в модель совершенствования EFQM (Excellence Model).

Цель системы потребительского мониторинга качества образования – непрерывное измерение удовлетворенности потребителей для управления качеством образовательного процесса. Эта система обеспечивает обратную связь, интегрирующую результаты исследований потребителей образовательных услуг университета.

Определение комплексной оценки удовлетворенности персонала может быть реализована через социологическое исследование, которое будет направлено на решение следующих задач: выявление наиболее популярных источников получения/передачи информации; определение мотивации персонала; выяснение уровня удовлетворенности различными аспектами менеджмента учреждения образования; оценка трудовых отношений внутри коллектива и их влияние на удовлетворенность трудом; выявление уровня удовлетворенности персонала условиями труда; оценка степени согласия персонала с корпоративными ценностями учреждения образования; определение уровня удовлетворенности персонала предоставленными возможностями повышения квалификации; выявление потребностей и ожиданий персонала, реализация которых позволит повысить уровень удовлетворенности трудом.

Главными элементами отдельного социологического исследования являются:

1. Проработка проблемы, определение выборочной совокупности, определение метода исследования, выдвижение целей и гипотез, построения теоретической модели.
2. Разработка инструментария (чаще всего это анкета).
3. Сбор первичных данных и их обработка.
4. Теоретический анализ, интерпретация и объяснение данных в соответствии с выдвинутой гипотезой. В заключении следуют практические рекомендации.

Остановимся на некоторых из них.

*Определение выборочной совокупности.* Для исследования оценки удовлетворенности персонала может быть спроектирована стратифицированная выборка<sup>182</sup>, репрезентирующая структурные подраз-

<sup>181</sup> Статья основывается на системе потребительского мониторинга УО «Гродненский государственный университет имени Янки Купалы», в частности, методики оценки удовлетворенности персонала, которая может быть использована не только другими учреждениями образования, но и организациями других отраслей.

<sup>182</sup> стратифицированная выборка - метод извлечения выборки, основанный на предварительном расслоении (стратификации,

деления учреждения образования. Применение данного типа выборки актуально в связи с необходимостью опросить персонал из различных профессиональных групп с учетом численности сотрудников в каждом структурном подразделении. Такая выборка обеспечивает получение средних оценок по каждому изучаемому структурному подразделению и дает возможность их сравнительного анализа.

Для расчета объема выборочной совокупности задаются следующие параметры: доверительная вероятность<sup>183</sup> и доверительный интервал<sup>184</sup>. Оптимальный вариант – доверительная вероятность 0,95 и доверительный интервал 0,05.

*Определение метода исследования.* Методом получения информации может являться on-line опрос через Интранет (внутренняя частная сеть организации) и/или анкетирование. В случае применения анкетирования возможно использование компьютерных технологий (сканирование анкет и распознавание выбора варианта ответа респондента на основании шаблона).

*Разработка анкеты.* После определения объема выборки или параллельно с решением этой задачи необходимо разработать анкету. Анкета – это очень тонкий и гибкий инструмент для сбора первичных данных. Составление анкеты представляет собой исследовательский процесс, включающий в себя выдвижение и обоснование целей, формулирование гипотез, разработку вопросов, разработку базы данных для последующей обработки и др. Анкета обычно состоит из трех частей:

- 1) введения, или преамбулы;
- 2) основной части, состоящей из перечня вопросов;
- 3) заключительной части.

Основная часть анкеты представляет собой совокупность содержательно упорядоченных вопросов. При ее разработке необходимо уделить особое внимание содержанию вопросов, их типу, числу, последовательности расположения в анкете, наличию или отсутствию контрольных вопросов. Желательно чтобы вопросы анкеты отражали существо проблемы, которую необходимо прояснить в ходе исследования.

Все вопросы, которые можно использовать при составлении анкет, подразделяют на две груп-

пы: открытые и закрытые. Открытый вопрос предполагает ответ респондента в произвольной форме.

Закрытые вопросы строятся в форме: дихотомической шкалы (дихотомический вопрос); оценочной шкалы (с ранжированием любого признака); шкалы ответов с ограниченным числом альтернатив; семантического дифференциала<sup>185</sup> (шкала выявления и измерения установок; удобно представлять в виде таблицы); шкалы Лайкерта (альтернативные ответы строятся от самого решительного согласия к самому категоричному несогласию и опрашиваемому предлагается отметить ответ в соответствующем диапазоне; может быть представлен в виде 5-балльной шкалы).

Основная часть анкеты может содержать следующие содержательные блоки:

1. Доступность информации: выявление основных источников, по которым сотрудники получают и передают актуальную информацию, а также желаемые источники получения/передачи информации необходимой для деятельности структурного подразделения (заседания коллегиальных органов, приказы и распоряжения, официальный сайт, Интранет, информационные совещания в структурном подразделении, проводимые руководителем и т.д.); своевременность, достоверность, полнота, адресность, ценность и прочие аспекты обеспеченности информацией структурных подразделений учреждения образования;

2. Мотивация персонала: мотивы профессиональной деятельности; преимущества другой организации, которые побудили бы сменить место работы. Мотивами профессиональной деятельности в учреждении образования могут являться: социальные гарантии и защищенность; достойная заработная плата; престиж профессии; хорошие условия труда; возможность профессионального роста; возможность карьерного роста; хорошие отношения с коллегами; удовлетворенность результатами труда; участие в корпоративных мероприятиях и праздниках; участие в формировании управленческих решений; реализация профессионального потенциала; возможность научной деятельности; возможность находиться в интеллектуальной среде; возможность интересной творческой работы и др.

3. Удовлетворенность деятельностью руководства: оценка степени удовлетворенности деятельностью непосредственного руководителя; удовлетворенность менеджментом учреждения образования; необходимость выполнения поручений, не входящие в сферу должностных обязанностей и полномочий сотрудников.

Удовлетворенность деятельностью непосредственного руководителя может включать степень соответствия руководителя следующим перечисленным качеств: компетентен в вопросах управления; несет ответственность за свои решения; умеет ясно, точно, кратко выразить свои мысли; способен найти

разукрупнении) генеральной совокупности на крупные подсовкупности, называемые слоями. Выборка извлекается из каждого слоя, причем в разных слоях отбор производится независимо, и могут применяться разные способы отбора как статистические, так и нестатистические. Общий объем выборки распределяется между слоями пропорционально их численности [3, с.197].

<sup>183</sup> доверительная вероятность – вероятность того, что значение параметра генеральной совокупности находится в построенном для него доверительном интервале. Доверительная вероятность обычно обозначается (1 - альфа) и выбирается из значений 0,9; 0,95; 0,99 и т.п. [3, с.169].

<sup>184</sup> доверительный интервал – интервал, который строится по данным выборочного исследования для оценивания параметра генеральной совокупности. Предполагается, что значение параметра с заданной доверительной вероятностью находится в этом интервале. Доверительная вероятность, которую принято обозначать (1 - альфа), выбирается из стандартных значений 0,9; 0,95; 0,99 и т.п. Вероятность того, что значение параметра находится вне пределов данного интервала (альфа), составляет, соответственно, 0,1; 0,05; 0,01 и т.п. [3, с.296].

<sup>185</sup> семантический дифференциал – метод количественного и качественного исследования значений понятий (объектов) с помощью набора биполярных шкал с определенным количеством делений на каждой. задаваемых парой антонимичных прилагательных или другими аналогичными оппозициями [3, с.898].

оптимальный вариант решения; вовлекает сотрудников в принятие решений; поощряет самостоятельное решение задач; соблюдает правила корпоративной этики; высказывает подчинённым только конструктивную критику; обеспечивает профессиональное развитие сотрудников и способствует их карьерному росту.

4. Социально-психологический климат: определение фактора, которые в той или степени влияют на социально-психологический климат в структурном подразделении; определение существующих отношений в коллективе.

Оценка существующих отношений в коллективе может включать степень соответствия следующих параметров: эффективно взаимодействуют друг с другом на работе; обязанности сотрудников чётко определены; доверяют своему коллективу; участвуют в принятии управленческих решений; разрешают возникающие противоречия и конфликты; дисциплинированы; практикуют работу в команде; сотрудники доверяют руководству; руководство доверяет сотрудникам и др.

5. Условия труда: оценка материально-технического обеспечения рабочего места; оценка социальных аспектов деятельности учреждения образования. Оценка материально-технического обеспечения рабочего места может быть отражена в следующих показателях: состояние и обслуживание компьютеров; обеспеченность оргтехникой и расходными материалами; обеспеченность канцелярскими товарами; телефонное обеспечение и обслуживание; удобство офисной мебели; площадь помещения; уборка помещения; освещение на рабочем месте; температура в помещении и др.

Оценка социальных аспектов деятельности учреждения образования предполагает: социальную защищённость сотрудников; охрану труда и безопасность; режим труда и отдыха (рабочий график, выходные, отпуск); предоставление льгот; предоставление санаторного лечения; систему организации питания; организацию медицинского обслуживания; заботу об окружающей среде.

6. Имидж учреждения образования и корпоративная культура: удовлетворенность миссией, видением, политикой и стратегией университета; удовлетворенность деятельностью руководства учреждения образования, ролью университета в жизни общества, имиджем учреждения образования; удовлетворенность корпоративными ценностями.

7. Повышение квалификации: способы повышения персонала профессионального и образовательного уровня за последние 3 года; необходимость повышения квалификации для выполнения должностных обязанностей и совершенствования профессионализма; удовлетворенность предоставляемыми возможностями повышения квалификации; наличие проблем по вопросу повышения квалификации.

8. Ожидания от учреждения образования в будущем: ожидания от учреждения образования социальной поддержки, гарантии сохранения рабочего места, хороших отношений с коллегами и руководством, возможности карьерного и профессионального роста, заработной платы, обеспечивающей

высокий уровень жизни и др.; перспективы развития учреждения образования.

9. Социально-демографический блок (набор вопросов социально-демографического блока зависит от целей и задач исследования, а также возможности соблюдения требований анонимности для получения значимых результатов анкетирования): структурное подразделение, должность, ученая степень, стаж работы, пол, возраст.

*Обработка и анализ эмпирических данных.* Этап обработки и анализа эмпирических данных обеспечен компьютерной поддержкой. Наиболее популярным и используемым среди профессионалов является статистический пакет SPSS (Statistical Package for Social Sciences), однако также, на данном этапе, используется большое количество разнообразных компьютерных программ для статистической обработки данных: Microsoft Excel, CATI, CAPI, Minitab Statistical Software, STADIA, Pulsar, STATISTICA, Paradox, DA-система и др.

Под анализом данных понимается процесс исследования, фильтрации, преобразования и моделирования данных с целью извлечения полезной информации и принятия решений большинством. Включает подготовку отчета, визуальных представлений, проведение расчетов над массивами данных. На данном этапе могут быть использованы:

- статистики эмпирического ряда;
- проверка гипотез;
- дисперсионный анализ;
- теория распределений;
- корреляционный анализ;
- методы снижения размерности;
- факторный анализ;
- аппроксимация зависимостей и др.

Более глубокий уровень обработки данных включает в себя анализ и поиск закономерностей в данных (data mining). Цель такого подхода состоит в выявлении скрытых правил и закономерностей в наборах данных, которые трудно получить, анализируя информацию на основании заранее сформулированных правил. Такой подход позволяет получить большую отдачу от собранной информации, и, следовательно, принять более точные и своевременные решения.

Практическая значимость результатов исследования связана с выявлением основных факторов, оказывающих влияние на удовлетворенность персонала организацией труда, что дает возможность корректировать методику и практику управленческого процесса.

Обобщенный и систематизированный материал может быть использован при разработке и проведении управленческих мероприятий по выработке основных мер разрешения проблемы удовлетворенности, при разработке и внедрении практических программ управления в организации.

*Периодичность проведения исследования.* Исследование удовлетворенности персонала должно быть мониторинговым и проводиться ежегодно. Ежегодная оценка удовлетворенности персонала как внутреннего потребителя применяется для оценки динамики изменений в удовлетворенности и осно-

ванием для корректирующих и предупреждающих действий. Результаты исследования могут быть использованы руководством учреждения образования для оптимизации системы управления персоналом, улучшения системы стимулирования труда (внедрение наиболее эффективных способов стимулирования труда сотрудников), для поставки оперативных и стратегических целей организации, а значит, для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности учреждения образования.

Использование таких разработанных методик потребительского мониторинга и полученных результатов способствует формированию научно-обоснованной концепции управления качеством образовательных услуг в учреждениях образования, совершенствованию политики в области менеджмента качества, а также повышению удовлетворенности всех категории потребителей.

Литература:

1. Капелюк З., Донецкая С., Струминская Л. Потребительский мониторинг удовлетворенности качеством образовательных услуг в вузе // Стандарты и качество. – 2006. – №1. – С. 62-66.
2. Исаев В.А., Воротилов В.И. Оценка и мониторинг степени удовлетворенности потребителей образовательных услуг // Инновации. – 2005. – № 9. – С. 82-84.
3. Социология: Энциклопедия / Сост. А.А. Гришанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко. – Мн.: Книжный дом, 2003. – 1312 с. – (Мир энциклопедий).

© Федосова Ю.А., 2012

**Влияние мотивации как одной  
из управленческих функций на поведение  
государственных служащих  
Юровская А.А. (Украина, Сумы)  
e-mail: jurvskaja.anna@rambler.ru**

Государственное управление само по себе функционально. Представить его за пределами функций, через которые оно реализуется, невозможно [6, с. 7]. Задание повышения эффективности государственного управления в Украине – одно из приоритетных и актуальных проблем на сегодня. Одним из основных факторов, которые способствуют созданию эффективного функционирования государственного механизма, является мотивация [2, с. 25-26].

Отметим, что система мотивации — это взаимосвязь материальных и нематериальных стимулов, цель которых состоит в обеспечении качественного и высокопроизводительного труда сотрудников той или иной организации, а также в привлечении талантливых специалистов и их удержании. Несмотря на то, что проблеме мотивации как фактора повышения эффективности посвящено много работ как отечественных, так и зарубежных ученых, однако вопросы влияния мотивации на эффективность управления остаются недостаточно изученными [2, с. 45-46].

Важно сказать о том, что успешное решение задач, которые стоят перед государственными учреждениями и организациями, возможно при условии применения интегрированного подхода к управлению трудовыми ресурсами, который может обеспечивать согласование характерных качеств, способностей, возможностей, навыков и умений

работников с требованиями государственных учреждений и организаций – с одной стороны, и интегрирование управления персоналом на общую стратегию, - с другой. При этом основное внимание руководителей всех уровней сосредоточивается на привлечении, отборе, продвижении, оценивании, стимулировании, рациональном использовании, развитии и сохранении сотрудников государственных учреждений и организаций, которые соответствуют их потребностям и стратегиям развития [5, с. 129].

Общеизвестно, что основным ресурсом, от которого на современном этапе зависит успех какой-либо деятельности, являются люди и для достижения положительных результатов необходимо не только владеть всеми необходимыми ресурсами (материальными, техническими, трудовыми, информационными и прочее), а и учитывать наличие у людей желания к переменам, к эффективной деятельности. Для того чтобы человек полностью отдавался работе, или как минимум, добросовестно исполнял свои обязанности, необходима действенная мотивация. Именно наличие действенной мотивации ориентирует работника на эффективное выполнение, как ежедневной деятельности, так и на улучшение конечного результата, тогда как ее отсутствие – вызывает недобросовестное отношение к работе и может привести к получению нежелательного результата. Кроме того, чем лучше работает каждый отдельный человек, тем лучше работает организация, тем больше пользы получает государство.

Сегодня тенденции направлены на формирование аппарата управления нового типа, высокопрофессионального, демократического, обладающего современной релевантной информацией и информационными технологиями, задачами которого является движение экономического и социального прогресса. Здесь должны работать люди, которые знают в совершенстве основы и концепции науки управления.

Формирование команды профессионалов для государственных органов - достаточно сложная и скрупулезная работа. Ведь нужно приложить много усилий, чтобы собрать когорту квалифицированных компетентных кадров, способных к практической реализации в жизнь задач государственного, политического, экономического и социального развития. Сложность этого процесса заключается в том, что на государственной службе и в органах местного самоуправления большое количество должностей, с разным объемом полномочий. Несмотря на типичность большинства должностей в аппарате управления, процесс формирования кадров состоит из изучения и анализа содержания управленческой деятельности в различных сферах и отраслях, которые там решаются. Именно так проявляется потребность в людях с определенной квалификацией, необходимых для решения поставленных задач, прогнозирования и планирования их количества, состава, возрастной градации, потребностей в работе и мотивов к труду на будущее [1, с. 148].

Анализируя результаты социологических исследований по выявлению мотивационных факто-



ров, которые стимулируют государственных служащих к более эффективной работе и тех, кто, наоборот, плохо влияют на их деятельность, можно сделать определенные выводы о положительных и негативных аспектах в работе управленческих кадров с их непосредственной точки зрения. Анкетирование по данной проблематике проводилось в шесть этапов, при этом никаких возрастных рамок не устанавливалось, участие принимали добровольно как мужчины, так и женщины, причем последних, было в два раза больше чем мужчин. Наибольший удельный вес среди ответов, характеризующих позитивное влияние на работника, повышая его работоспособность и эффективность работы, как у мужчин, так и у женщин на первых местах является признание результатов их работы, успешное завершение, а затем повышение заработной платы. В данной площади это наименьший показатель, характеризующий высокий уровень ответственности.

Если сравнить показатели обоих полов, то видно, что женщины кропотливее выполняют поставленные задачи, чтоб завершить их вовремя и получить одобрение за достигнутые результаты. К тому же они в своей работе получают положительный заряд энергии от улучшения отношений с коллегами и руководством. Для мужчин эти факторы хоть и важны, но не настолько. Они, в свою очередь, в большинстве случаев лучше работают, когда имеют возможность самим контролировать выполняемую работу, повышать свой творческий, деловой и карьерный рост. Это указывает на то, что женщины более открыты и, для того, чтоб хорошо работать, им нужно комфортно чувствовать себя среди окружающих, а мужчины сконцентрированы на себе и залогом их эффективной работы являются реальные видимые перспективы для профессионального развития и роста.

Мотивация как одна из управленческих функций помогает разрабатывать и совершенствовать пути максимизации результата работы на основе четкого представления особенностей поведения кадров.

В процессе выработки наиболее эффективных путей достижения результатов необходимо использовать взаимосвязанные категории поведения: потребности, интересы, мотивы и действия. Для этого управленцы и менеджеры используют определённые методы, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие на персонал. Они непосредственно основаны на законах управления, так как предлагают использовать различные формы влияния на кадры организации. Методы мотивации в менеджменте бывают экономического и неэкономического характера. Экономические методы заключаются в материальном стимулировании работников посредством изменения уровня заработной платы, выдачи премий или денежного вознаграждения. К неэкономическим же относятся организационные, то есть такие, которые позволяют работнику участвовать в организационной деятельности компании, и морально-психологические. К морально-психологическим стимулам относится похвала, одобрение или же наоборот порицание, признание за-

слуг. Основными демотиваторами, которые непосредственно влияют на качество работы, являются: некомпетентность руководителя, незаслуженная критика, перегруженность либо же недогруженность должностных функций или функций организации. Многие специалисты по кадрам используют классические теории мотивации, однако они могут не давать должного эффекта, если их не применять под нужды конкретной организации. Эффективная система мотивации должна использовать различные виды мотивации в менеджменте.

Важно сказать о том, что существуют различные виды мотивации в зависимости от основного признака. Например, если признаком является группа потребностей, то мотивацию можно разделить на материальную, трудовую и статусную. Тогда как материальная мотивация устремляет человека к достатку, трудовая мотивация непосредственно связана с самореализацией, а статусная мотивация заключается в стремлении стать признанным и уважаемым специалистом, лидером коллектива или руководителем. По источникам возникновения выделяют внутреннюю и внешнюю мотивацию. В зависимости от главенствующего способа мотивации выделяют нормативную (идейное и психологическое воздействие), принудительную (власть) мотивацию и стимулирование.

Мотивация как функция менеджмента нацелена на построение системы мотивации, которая одновременно учитывает цели организации, её руководства и сотрудников [4, с. 119-120].

Так, известный американский психолог П.М. Якобсон считает, что мотивация складывается из совокупности мотивационных тенденций: а) политические, нравственные идеалы, представления о будущем, о перспективе; б) достаточно сильные интересы к получению впечатлений (от спорта, искусства, развлечений); в) устремленность к организации жизни и быта, влечение к труду, творческой деятельности, к семейной жизни и т.п.; г) сильная потребность в чем-либо (в книгах, деньгах, в тех или иных предметах, в эстетических впечатлениях и т.п.); д) достаточно сильное чувство (признательность, любовь, страх, гнев, ярость, жалость и т.д.); е) действенные моральные убеждения в необходимости соответствующим образом реагировать в известных ситуациях; ж) привычки (традиции, предрассудки, способ реагировать на невежливые слова и поступки, отношение к труду, другим людям, вещам и т.п.); з) подражание (мода на одежду, определенные манеры, поведение, вкусы и др.).

На протяжении многих лет делаются попытки свести мотивационные тенденции человека в определенные системы и на этой основе представить соответствующие теории. Некоторые теории получили достаточно широкое распространение: теория драйвов, гедоническая теория, теория условных рефлексов. Они помогают менеджерам понимать истинные поведенческие мотивы людей.

Для того, чтобы понять свое собственное поведение и поведение своего собеседника (коллеги, подчиненного, руководителя), нужно оценить моти-

вационные тенденции этих людей через призму названных теорий по специальной схеме.

Люди действуют далеко не всегда по своему желанию. Их поведением управляют устоявшиеся субъективные и объективные факторы. Людям только кажется, что они делают что хотят. На самом деле ими движут скрытые в их психике побудительные силы.

Известно, что для того, чтобы осуществлялась деятельность, необходима достаточная мотивация. Однако, если мотивация слишком сильна, соответственно увеличивается уровень активности и напряжения, вследствие чего в деятельности (и в поведении) наступают определенные разлады, т. е. эффективность работы ухудшается. В таком случае высокий уровень мотивации вызывает нежелательные эмоциональные реакции (напряжение, волнение, стресс и т. п.), что приводит к ухудшению деятельности.

Экспериментально установлено, что существует определенный оптимум (оптимальный уровень) мотивации, при котором деятельность выполняется лучше всего (для данного человека, в конкретной ситуации). Последующее увеличение мотивации приведет не к улучшению, а к ухудшению эффективности деятельности. Таким образом, очень высокий уровень мотивации не всегда является наилучшим. Существует определенная граница, за которой дальнейшее увеличение мотивации приводит к ухудшению результатов.

Из всего круга опрошенных заданной тематике больше всего было женщин среднего возраста, а молодых и пожилых людей - меньше. Приоритеты значимости показателей для хорошей работы у первых не отличаются от общепринятых; у старших работников - тождественны, но для них достаточно большое влияние имеет и улучшение условий труда. А вот для молодых работников значимость повышения заработной платы немного ниже, а улучшение отношений с коллегами поднимается на ступень выше. Это указывает на их прогрессивность, умение работать в команде, творческую и инициативную направленность в работе, что чаще всего ведет к появлению новых идей и планов, качественное и своевременное решение поставленных задач. Мужчин среднего возраста при опросе также больше, а старших и молодых - меньше. У молодых работников на первом месте стоит возможность творческого и карьерного роста, а дальше по аналогии: успешное завершение задания и признание результатов работы. В отличие от старшего поколения мотивация заработной платой занимает свое место только после улучшения отношений с коллегами и непосредственного контроля за работой.

Безусловно, что это и неудивительно, ведь юноши, как и девушки стремятся к большей открытости, работе в интересном окружении, подавая новые идеи и получая практический опыт от коллег. К тому же желание сделать хорошую карьеру существует у многих молодых амбициозных людей, а сфера государственной службы - одна из приемлемых для достижения цели, следовательно, не удивитель-

но, что в данном случае преимущество имеет именно этот фактор [1, с. 250].

Общеизвестным есть тот факт, что именно людей среднего возраста больше всего работает в сфере государственного управления, ведь они уже заняли свою нишу, имеют квалификацию в данной сфере, опыт, определенный статус среди своих родных и близких и что-то начинать сначала довольно-таки сложно, да и менять свою профессию в зрелом возрасте мало кто решается. Людей старшего возраста по сравнению с предыдущими кадрами гораздо меньше, особенно женщин. В первую очередь, это зависит от того, что они достигают пенсионного возраста раньше мужчин, которые продолжают работать государственными служащими и в основном занимают высокие управленческие должности. У молодого поколения это вызвано достаточно низкой мотивацией к работе в государственной сфере как в финансовом плане, так и в социальных гарантиях и пособиях. В этой возрастной категории наблюдается достаточно высокая текучесть кадров. И то, что среди молодых государственных служащих женщин несколько больше мужчин, как и среди кадров среднего возраста, не удивительно, ведь женщина, имея мужа с хорошим достатком, способным материально обеспечить семью, может себе позволить без колебаний работать в сфере государственного управления и улучшать свой имидж, к сожалению, без должного материального вознаграждения, как это наблюдается в европейских странах. А вот мужчине трудно держаться за рабочее место, которое не может в достаточной степени удовлетворить все его личные потребности и потребности его семьи. Поэтому, в основном, остаются работать только лишь те, у которых есть способности, амбиции и высокая цель сделать успешную карьеру государственного служащего.

Анализируя факторы, которые негативно влияют на работу в государственной сфере, акцент делается на следующем: отсутствие роста заработной платы, невозможность завершения задания в указанный срок, ухудшение отношений с руководителем и его выговор без причин [5, с. 122].

Таким образом можно сделать вывод, что как для мужчин, так и для женщин очень важной сейчас является финансовая (денежная) мотивация - достойное вознаграждение за выполненную работу. А отсутствие увеличения этого показателя тормозит работу управленческого кадрового контингента. Для мужчин достаточно негативной по влиянию является невозможность выполнить поставленную задачу в срок, что, как следствие, вызывает ухудшение отношений с руководителем. И тем самым снижает эффективность работы подразделения учреждения или организации. На женщин, кроме указанных факторов, очень плохо влияет еще и наказание руководителем без причин, что обижает их как профессионалов, необоснованно снижает авторитет среди коллег и вызывает внутренний «протест», а это может стать одной из предпосылок к некачественному исполнению должностных обязанностей. Положительные и отрицательные факторы влияния на работу государственных служащих являются достаточно

важными. Ведь их совершенный анализ позволил выявить самые «точки» негативизма и недовольство на рабочих местах многих руководящих. Это позволяет руководству учреждений и организаций принять полученные результаты во внимание и попытаться нейтрализовать или уменьшить их влияние. А на положительные факторы можно и нужно сделать большой акцент при внедрении своей политики, что позволит улучшить взаимоотношения с подчиненными, повысить их заинтересованность в работе и достичь поставленных целей. Именно это, непосредственно, и будет основным движущим фактором в повышении имиджа государственного управления, его эффективности и действенности [3, с. 110].

Также, в заключение, важно отметить, что одной из важнейших предпосылок успешности рыночных преобразований является эффективность мотивации персонала на всех уровнях: «человек – учреждение – сфера деятельности – государство». Без мотивированных кадров невозможно провести реформы, обеспечить эффективное управление учреждением и государством. В связи с этим мотивацию как механизм повышения эффективности управления можно определить как систему комплексного влияния на персонал, учреждение, сферу деятельности, государство, в результате чего повышается эффективность их деятельности, что, в свою очередь, позитивно влияет на функционирование отдельного работника, учреждения, сферы деятельности, так и на уровень государственного управления и социально-экономического развития в целом.

#### Литература:

1. Битяк Ю. П. Государственная служба в Украине: организационно-правовые аспекты: Моногр. - Х.: Право, 2005. – 235 с.
2. Демократические стандарты государственного управления: Материалы науч.-практ. конф. По итогам ста жировки слушателей, 27 сентября 2007 г. – Х.: Изд-во ХарПИ НАГУ "Магистр", 2007. – 212 с. - С. 47.
3. Желок Т.Л. Государственная служба: Учеб. пособ. - К.: Професионал, 2005. – 115 с.
4. Оболенский О.Ю. Государственная служба: Учебник. - К.: КНЕХ, 2006.
5. Мельник А.Ф., Васина А.Ю., Кривокульская Н.М. Менеджмент государственных учреждений и организаций: Учебн. пособие / За ред. А.Ф. Мельник. – Киев: ВД "Професионал", 2006 г. – 464 с. - С. 139.
6. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика. – 1992. – С.11.

© Юровская А.А., 2012

### **Этнический конфликт в организации: проблемы и перспективы исследования**

*Степанова А.А. (Россия, Екатеринбург)*

*e-mail: stepanova.step@mail.ru*

Последнее время в мире все чаще обращается внимание на проблему взаимодействия этносов и наций. Действительно, все чаще это взаимодействие носит характер конфликтного и конфликтогенного. В разных городах и поселениях страны возникает этническая напряженность, нередко встречаются проявления национализма и ксенофобии, которые влекут за собой различного рода столкновения между местным населением и этническими общинами, проживающими на территории принимающего государства. Об этом свидетельствуют взрывы на рынках Москвы, убийства иностранных студентов в

Воронеже и Санкт-Петербурге и т.д. В процессе обсуждения данной темы активно участвуют средства массовой информации, а также различные виды искусства, отображающие происходящую действительность в документальных сериалах и кинематографе.

Этнические конфликты, имеющие межгосударственный масштаб, находят продолжение и в малых социальных группах. Наше исследование нацелено на изучение этнических конфликтов именно на микроуровне, а именно – в организациях. Приток мигрантов в страну ежегодно растет, занимая активную позицию и на рынке труда. Несмотря на имеющиеся преимущества данного явления (компенсация сокращения и старения населения РФ; удовлетворение спроса на рабочую силу, готовую работать за низкую заработную плату; знакомство с иными культурами и традициями и пр.), существуют явные риски, а именно: тенденция к изменению этнического баланса не в пользу принимающего государства; опасность ослабления суверенитета России над отдельными территориями Сибири и Дальнего Востока; угроза разворачивания конфликтов из-за неконтролируемого воздействия мигрантов на рынок труда; рост потоков денежных переводов из России и пр.

С каждым днем принимающее общество все в большей степени осознает угрозы существующего явления, вследствие чего возникает этническая напряженность и нестабильность российского общества, находящие отражения в крайних формах противоборства – конфликтах. Таким образом, тема нашего исследования является весьма актуальной именно для российского общества.

Прежде чем в полной мере погрузиться в проблему этнических конфликтов, следует обратить внимание на определение основных понятий этого исследования, а также выделение основных субъектов этнического взаимодействия.

Термин «этнос» появился в древнегреческом языке, где он имел несколько значений, среди которых основными были: народ, племя, группа людей, иноземное племя, язычники, стадо, род и др. Примерно в VI-V вв. до н.э. господствующим значением этого слова становится «племя, народ негреческого происхождения» («негреческое племя»). Вплоть до конца XVIII в. употребление понятия «этнос» было очень ограниченным. И лишь в XIX в. этот термин стал применяться в научной литературе в значении «народ». Во многом это заслуга известного немецкого этнолога А. Бастина, который рассматривал понятия «народный» и «этнический» как синонимы, а под понятием «этнический» подразумевал культурно-специфический облик народа.

Значительный вклад в разработку теории этноса в 20-е годы нашего столетия внес русский этнограф С.М. Широкогоров, который считал, что этнос – это форма развития и существования человечества. Согласно его определению, «этнос есть группа людей, говорящих на одном языке, признающих свое единое происхождение, обладающих комплексом обычаев, укладом жизни, хранимых и

освященных традицией и отличающих его от таковых других групп».

Сейчас понятие этнос используется для обозначения любых этнических общностей. Однако заметим, что в зарубежной литературе понятие этноса употребляется крайне редко, а в отечественной остается неоднозначным, т.к. еще не сложилось общепризнанного понимания его природы, характера и строения.

Л.Н. Гумилев рассматривает этнос как явление географическое, природное, а не социальное. Этносом он считал тот или иной коллектив людей, противопоставляющий себя всем прочим аналогичным коллективам, имеющий свою особую внутреннюю структуру и оригинальный стереотип поведения. Гумилев всегда подчеркивал психологическое своеобразие этноса, считая, что это «коллектив людей, который противопоставляет себя всем другим коллективам не из сознательного расчета, а из чувства комплиментарности и подсознательного ощущения взаимной симпатии и общности людей, определяющего противопоставление «Мы и они» и деление на своих и чужих». Основными характеристиками этноса он выделяет психологические характеристики: самосознание и стереотип поведения, понимаемый им как нормы отношений между группой и индивидом и между индивидами. Стереотипы поведения формируются у ребенка в первые годы жизни, т.е. принадлежность к этносу приобретает в процессе социализации. Гумилев имеет ввиду не воспитание в узком смысле слова, а формирование в определенной культурной среде.

Исходная идея дуалистической теории Ю.В. Бромлея заключается в том, что в этносе сочетаются, с одной стороны, собственно этнические свойства и характеристики (этнический язык, народно-бытовая культура, обрядовая деятельность, этническое самосознание, закрепленное в этнониме - самоназвании этноса), а с другой стороны, те характеристики, которые рассматриваются преимущественно в качестве условий формирования и существования собственно этнических элементов (природно-географо-территориальные, экономико-социальные, государственно-правовые и т.п.). Таким образом, в узком смысле слова, этнос определяется как исторически сложившаяся на определенной территории устойчивая совокупность людей, включающая собственно этнические характеристики. В широком же смысле слова, этнос – это этносоциальный организм, который представляет собой сочетание собственно этнических элементов с условиями его возникновения и функционирования. Примером такой общности может служить нация, обладающая экономической и политической общностью.

И в наши дни многие российские этнологи рассматривают этнос, прежде всего, как сложившуюся в ходе исторического развития общества социальную группу, членов которой связывают такие объективные характеристики, как язык, обычаи, религии и т.д. Впрочем, большинство уже давно отказалось от крайней точки зрения, согласно кото-

рой этнические группы обладают давним и строгим набором характеристик и ценностей<sup>186</sup>.

Намного большее распространение получила конструкционистская модель анализа этнических общностей, в соответствии с которой культурное единство этнической группы следует рассматривать не как ее первичную характеристику, а как результат и даже смысл ее существования.

Для психолога важно отметить то общее, что есть во всех подходах – признание этнической идентичности (этнического самосознания, этничности) одной из характеристик этноса (или даже единственной характеристикой). Это значит, что этнос является для индивидов психологической общностью. Не имеет особой важности то, на основе каких характеристик строится осознание этнической принадлежности. Главное, что у представителей этноса существует согласованное мнение о том, какие признаки являются этнодифференцирующими, т.е. отличающими данный этнос от всех других. Важна не сама по себе культурная отличительность группы, а общность представлений ее членов от этнических маркеров, вера людей в то, что они связаны между собой естественными узами. Таким образом, с позиции психолога можно определить понятие этноса как группу людей, осознающих себя ее членами на основе любых признаков, воспринимаемых как естественные и устойчивые этнодифференцирующие характеристики<sup>187</sup>.

Внимательный и строго научный анализ как отмеченных, так и неупомянутых этнологических теорий и концепций позволяет сделать вывод, что этнос представляет собой биосоциальную общность людей, обладающую следующими этнодифференцирующими признаками:

1) этноним - самоназвание этноса. При этом следует отличать этнонимы от политонимов (наименований общегосударственных и областных), топонимов (названий местности), лингвонимов (названий языков), конфессионимов (названий религий). В некоторых случаях они могут быть взаимосвязаны или совпадать друг с другом. Так, слово «японец» может быть этнонимом, лингвонимом (японский язык), политонимом (Япония), топонимом (Японские острова);

2) этнокультурные особенности, которые проявляются в языке, религии, обычаях, обрядах, народном искусстве и фольклоре, нормах этики и т.п. Благодаря этим особенностям все люди разделяются на две группы: «мы» - «они»;

3) антропо-психологические признаки, т.е. отличительные черты во внешнем физиологическом облике и в психологическом складе характера человека, что, в свою очередь, осознанно или неосознанно может в массовом или индивидуальном сознании идентифицироваться с общностью происхождения. Зачастую именно эти признаки являются исходными, начальными при определении этнической принадлежности;

<sup>186</sup> Садохин А. П. Этнология. – М. : Гардарики, 2004. – 287 с.

<sup>187</sup> Крысько В. Г. Этническая психология: Учеб. пособие для студ. вузов. — М. : Издательский центр «Академия», 2002. – 320 с.

4) единство территории, что сыграло в свое время важную роль в этногенезе и формировании современной этнической карты мира, но утратило свое этнодифференцирующее значение в настоящее время в силу массовых миграций.

Таким образом, понятие «этнос» остается неоднозначным. Вероятно, определение понятия этнос через ряд признаков терпит неудачу в связи с тем, что значение и роль признаков в восприятии членов этноса меняются в зависимости от исторической ситуации, от особенностей этнического окружения и многих других факторов<sup>188</sup>. Подобная неоднозначность в определении одного из основных определений исследования влечет за собой определенные трудности, а именно, в выделении объекта и предмета, а также цели и задач исследования. Неясность изучаемого явления может, кроме того, привести исследователя к выбору не правильных методов исследования, что повлечет неточные результаты и неверные выводы.

Современное человечество представляет собой довольно сложную этническую систему, включающую в себя несколько тысяч различного рода этнических общностей. Особое внимание на проблему межэтнического взаимодействия и его конфликтогенности вполне объяснима, в связи с тем, что мир имеет поликультурный характер, а Россия всегда являлась страной многонациональной. Именно в российском обществе в последние годы обостряются конфликтные ситуации, связанные с культурной адаптацией мигрантов. В России к концу XX в. миграция стала центростремительным движением. Однако если ранее иммигрантов толкали на выезд отчасти индивидуальные мотивы, то сейчас передвижения приняли межконтинентальный, межгосударственный и региональный характер. В таких условиях Российская Федерация стала важнейшим звеном в цепи глобальных миграционных систем.

За постсоветский период (1992-2009) нелегальная иммиграция эволюционировала из стихийного в достаточно организованный процесс, управляемый частично на официальном, но чаще на неофициальном уровне. К настоящему времени в субъектах РФ сложилось негласное разделение труда по территориям и сферам деятельности между различными этническими группами прибывающих эмигрантов. К тому же наблюдается и изменение векторов движения иммигрантов в отдельные регионы страны. Несмотря на возрастающую многонациональность миграционных потоков из разных стран, в совокупности они представляют единое движение людей, активно взаимодействующих с полиэтническим российским социумом.

Отмеченные процессы вызывают напряженную реакцию принимающего общества, поскольку на рынке труда происходит не только усиление конкуренции, но и нарушение межэтнического баланса. В России наиболее острые конфликты возникают именно на анклавных рынках труда, дающих возможность быстрого накопления капитала и являю-

щихся высокочримиальными пространствами. В целом же характер конфликтов между местным населением и мигрантами создает достаточно напряженную атмосферу, в которой высоки риски столкновений на расовой, межэтнической и религиозной основе<sup>189</sup>.

Исследование и изучением конфликтного взаимодействия различных групп общества, а также управлением и регулированием конфликтных ситуаций занимается конфликтология. Конфликтология – наука о закономерностях зарождения, возникновения, развития, разрешения и завершения конфликтов любого уровня – является сравнительно новым направлением в научном обществе. В связи с этим понятийный аппарат дисциплины находится в стадии разработки и конкретизации. Уже сейчас существует несколько разных школ и направлений исследования теории конфликта, которые неоднозначно определяют одни и те же явления.

В основе межэтнического взаимодействия, как и для любого межгруппового взаимодействия, лежат определенные закономерности: самоидентификация; сравнение, сопоставление с другими этносами; противопоставление себя другим по принципу «мы – группа», «они – группа». По причине ряда сложившихся обстоятельств межэтническое взаимодействие сопровождается различного рода напряжениями и конфликтными ситуациями, а крайней формой противоборства социальных и этнических групп является конфликт. Очевидно, что этносы выступают субъектами взаимодействия, поэтому этнические конфликты являются разновидностью социального конфликта. В общественных науках (история, политология, социология, психология) социальный конфликт – это процесс развития и разрешения противоречий в обществе, состоящем из групп. Несовпадающие интересы этих групп периодически вступают в фазу конфликта, предполагающего противоборство сторон, то есть действия, направленные друг против друга<sup>190</sup>.

Л. Козер рассматривает социальный конфликт как борьбу за ценности и притязания на статус, власть и ресурсы, в ходе которой оппоненты нейтрализуют, наносят ущерб или устраняют своих соперников.

А.Я. Анцупов и А.И. Шипилов описывают социальный конфликт как один из основных типов конфликта, субъектами которого выступают элементы социальной общности; конфликты, возникающие в различных сферах и на разных уровнях общественных отношений<sup>191</sup>.

Все эти определения говорят о конфликте именно в социальной среде. Таким образом, под социальным конфликтом мы понимаем противоборство социальных субъектов, характеризующееся наличием осознаваемых фундаментальных противоречий, которые требуют разрешения.

<sup>189</sup> Дмитриев А.В. Конфликтология: учебник / А.В. Дмитриев. – Изд. 3-е, перераб. – М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

<sup>190</sup> Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология: социальные конфликты: учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 279 с.

<sup>191</sup> Анцупов, А.Я. Словарь конфликтолога [Текст]: А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 528 с.

<sup>188</sup> Стефаненко Т. Г. Этнопсихология: учебник для вузов / Т. Г. Стефаненко. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 386 с.

Под этническим конфликтом понимают конфликты по поводу прав и интересов этнических общностей. В конфликтных ситуациях обнажаются противоречия, которые существуют между общностями людей, консолидированными на этнической основе. Далеко не в каждый конфликт бывает вовлечен весь этнос, это может быть его часть, группа, которая ощущает на себе или даже осознает противоречия, ведущие к конфликту. По существу конфликт есть способ разрешения имеющихся противоречий.

Важно отметить, что не существует единого мнения и о точном понятии этнического конфликта. Социологи, политологи и этнологи, стремясь выделить конфликт из других близких феноменов, часто рассматривают его исключительно как реальную борьбу между группами, как столкновение несовместимых действий. Так, например, В.А. Тишков дает определение этнического конфликта как любой формы гражданского, политического и вооруженного противоборства, в котором стороны, или одна из сторон, мобилизуются, действуют или страдают по признаку этнических различий. При таком понимании конфликт оказывается стадией крайнего обострения противоречий, проявляющейся в конфликтном поведении.

Если же учитывать динамику конфликта, само противоречие между группами, имеющими несовместимые цели в борьбе за ограниченные ресурсы, оказывается лишь одной из стадий конфликта – объективной конфликтной ситуацией.

Подобные разногласия связаны с тем, что природа любого социального конфликта, в том числе и этнического, всегда сложна и противоречива, поскольку имеет целый комплекс причин и конфликтогенных факторов, явные и латентные интересы сторон, определенные этапы развития и формы противоборства. Однако всякий этнический конфликт, как уже было указано выше, начинается с этнической напряженности, особого психического состояния этнической общности, которое формируется в процессе отражения групповым этническим сознанием совокупности неблагоприятных внешних условий, ущемляющих интересы этноса, дестабилизирующих его состояние и затрудняющих его развитие<sup>192</sup>.

Межэтническая напряженность является разновидностью напряженности социальной, которая представляет собой длительное негативное состояние группы или общества в целом, вызванное давлением природной или социальной среды. Основные показатели наличия этого явления следующие: распространение настроений неудовлетворенности существующей ситуацией; потеря доверия к властям, падение авторитета власти, пессимизм, большое количество разнообразных слухов и домыслов, высокий уровень психического беспокойства; стихийные массовые действия: митинги, акции протеста, пикеты и прочие акты неповиновения властям;

рост активности различных экстремистских групп.<sup>193</sup>

Социальная напряженность в различных социальных сферах общества является предвестником появления конфликтной ситуации. Сам конфликт еще не явен, потому как нет противостояния сторон. То есть социальная напряженность выступает в роли манифестатора возникающего конфликта. Межэтническая напряженность – это форма социальной напряженности, трансформация которой в межэтническую является закономерным процессом в условиях глубоких изменений полиэтнического общества<sup>194</sup>.

Возникновение состояния напряженности связано с осознанием «противоположного» субъекта взаимодействия, а также с самоидентификацией, которая предполагает противопоставление своей этничности другим. Так возникают конфликт идентичности, которые в той или иной форме присутствуют в любом ином типе межэтнического конфликта.

В соответствии с теорией социальных изменений Т. Парсонса, межгрупповая напряженность возникает в случаях изменения установившегося равновесия в балансе обмена между группами как элементами социальной системы. Это происходит сразу же, как только одна из сторон организуется по какому-либо новому социальному признаку, например, этническому. Происходят внутрисистемные изменения и начинаются новые отношения, противоречивость которых предопределена с самого начала. Такую тенденцию Т. Парсонс обозначал как категорию напряженности и придавал ей важнейшее значение для понимания социальных трансформаций в обществе.

В соответствии с этим межэтническая напряженность – это итоговое нарушение баланса взаимоотношений на всех уровнях поликультурного общества, в результате которого происходит раскол массового сознания на множество этнических идентичностей, и межэтнические отношения переструктурируются согласно новым социальным условиям. Наличие описываемого явления в современной российской действительности очевидно, более того, с каждым годом напряжение нарастает, что вызывает нестабильность российского общества. Необходимо проводить глобальную работу над прогнозированием и профилактикой этнических конфликтов в обществе.

Сейчас правительство РФ активно занимается формированием толерантности в обществе, особенно в молодежной среде. Работа проводится посредством проведения различных тренинговых программ, международных и межнациональных лагерей для молодежи, а также форумов и конференций на тему межэтнического и межнационального взаимодействия в России и в мире в целом. Целью таких мероприятий является обмен лучшими практиками в области межкультурного сотрудничества, создание

<sup>192</sup> Стефаненко Т.Г. Этнопсихология: учебник для вузов. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 386 с.

<sup>193</sup> Галустова О. Конфликтология в вопросах и ответах. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.

<sup>194</sup> Солдатова Г.У. Психология межэтнической напряженности. М.: Смысл, 1998. – 389 с.



общего пространства, объединяющего лучшие инновации в области межкультурного диалога как на территории Российской Федерации, так за рубежом, а также повышение уровня социальной сплоченности в многонациональной молодежной среде.

Анализ литературы показывает, что большинство авторов описывают и анализируют межэтнический конфликт на глобальном уровне, где большое значение имеют политические и социальные характеристики. В этом контексте под этническим конфликтом понимается социальная ситуация, обусловленная несовпадением интересов и целей отдельных этнических групп в рамках единого этнического пространства или этнической группы, с одной стороны, и государства, с другой, выражающаяся в стремлении этнической группы изменить свое положение в отношениях с другими этническими группами и государством. Профилактика межэтнических конфликтов правительством нашей страны также проводится на уровне больших социальных групп. Однако одной из специфических особенностей межэтнического конфликта является то, что он способен проникать во все другие типы конфликтов, захватывая конфликтные ситуации, сформировавшиеся по другим линиям социального взаимодействия<sup>195</sup>.

В случае если субъектами конфликтного взаимодействия выступают принимающее общество и потоки мигрантов, ежегодно прибывающие в страну с целью трудоустройства, то мы имеем дело с особым видом этнического конфликта – миграционный конфликт.

Эта характеристика особенно важна для нашей работы, в связи с тем, что нас интересуют этнические конфликты на микроуровне, т.е. на уровне малых социальных групп, таких как организация, предприятие и пр. В этом случае нам наиболее близка позиция Т.Г. Стефаненко, описывающей этнический конфликт как любую конкуренцию между группами – от реального противоборства за обладание ограниченными ресурсами до предполагаемого расхождения интересов – во всех тех случаях, когда в восприятии хотя бы одной из сторон противостоящая сторона определяется с точки зрения этнической принадлежности ее членов. В этом случае делается акцент на воспринимаемом расхождении интересов, при включении психологической составляющей в понятие конфликта его объяснение становится более комплексным, т.к. анализируются когнитивные и мотивационные процессы, которые могут предшествовать непосредственным столкновениям, влияя на эскалацию и продолжаться после их завершения<sup>196</sup>.

Межэтническая напряженность и конфликты порождаются не самим фактом существования этносов, а политическими, социально-экономическими и историческими условиями и обстоятельствами, в которых они живут и развиваются. Именно в этих

условиях находятся основные причины возникновения межэтнических конфликтов. Этнические конфликты на микроуровне также имеют свое начало в глобальных противоречиях<sup>197</sup>.

Таким образом, рассмотрев основные теоретические аспекты проблемы можно выделить определенные трудности для дальнейшего исследования: скудный, неконкретизированный, неоднозначный понятийный аппарат; сложность поиска и определения выборки для исследования и проведения эксперимента.

Однако имеющиеся проблемы указывают на актуальность и перспективность выбранного нами направления работы. В связи с нарастающим потоком мигрантов на территорию России и ростом напряженности населения, и конфликтности. Прибывающие эмигранты все в большей степени осваиваются на территории принимающего государства, их потребности и интересы в большем заработке с каждым годом все более осознаются и растут. Вследствие чего мигранты начинают составлять серьезную конкуренцию для местного населения на рынке труда.

Но, помимо описанных экономических рисков, возникает проблема культурного взаимодействия в какой-либо конкретной организации. Незнание и непонимание быта, традиций и обычаев другой культуры, несомненно, приводят к их столкновению. Нарастание конфликтности в рабочей обстановке будет сказываться на производительности труда и последующей мотивации сотрудников.

Таким образом, для продуктивной профилактики и регулирования возникающих межэтнических конфликтов в организации необходим глубокий анализ и изучение особенностей, трудностей и перспектив межэтнического взаимодействия в трудовом коллективе. Целью профилактической работы становится снижение уровня конфликтности и роста межэтнической напряженности в конкретном трудовом коллективе.

© Степанова А.А., 2012

### **Командообразование: формирование и управление профессиональной командой**

**Щавлева О.Н. (Россия, Н.Таган)**

*e-mail: fea-oksana@mail.ru*

Рыночные отношения сегодняшнего времени диктуют жесткие условия для выживания не только каждого отдельного человека, но и организаций, компаний, предприятий. Это касается любой сферы деятельности: как производственной, так и социальной, культурной, образовательной. Каждый руководитель, независимо от того, в какой области он работает, стремится организовать работу коллектива так, чтобы быть конкурентоспособным, и ищет для этого, как правило, различные способы и средства.

Еще в конце 1980-х гг. на Западе пришли к выводу, что командообразование является важным фактором, обеспечивающим лучшее качество услуг и в то же время сохраняющим здоровую конкурен-

<sup>195</sup> Козырев Г.И. Конфликтология: учебник. – М. ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. – 304 с.

<sup>196</sup> Стефаненко Т.Г. Этнопсихология: учебник для вузов / Т.Г. Стефаненко. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 386 с.

<sup>197</sup> Садохин А. П. Этнология. – М.: Гардарики, 2004. – 287 с.



цию. В российские организации понятие команды пришло из западных компаний как атрибут корпоративной культуры, и лишь постепенно оно получает признание среди руководителей различных структур. С точки зрения ведущих экспертов в области делового администрирования, «сильная команда способна обеспечить более качественное выполнение работы и более творческий подход, нежели лидер или любой член команды, действующий в одиночку. Более того, такие команды могут служить идеальным полигоном для развития способностей индивидов и их профессионального роста».

Однако многие руководители не имеют ясно-го представления о самом феномене команды и необходимых действиях по ее формированию в собственной организации и считают, что команда построится сама, необходимы только время для развития организации и соответствующая стратегия. Как показывает практика, это убеждение ложное. Команды не рождаются сами по себе. Команда - это нечто большее, чем просто группа совместно работающих людей. Возникновение команды - результат кропотливой, целенаправленной работы, напрямую связанный с заинтересованностью руководителя и его пониманием сути командообразования. Дэвид Л. Брэдфорд, ведущий специалист по проблемам организационного поведения Стэнфордского университета (США), отмечает: «От многих руководителей можно услышать, что они хотят работать командой, но почему-то усилия по формированию команд часто не достигают цели. Несмотря на горячее желание руководителей, ни выездные сессии, ни продолжительные тренинги ничего не дают».

Практика командообразования, особенно в отечественных условиях, часто сводится к совместному времяпрепровождению группы сотрудников, более-менее направленному на повышение групповой сплоченности. В этой связи необходимо прояснить, в чем же проявляется разница между командой и «дружным коллективом», командой и рабочей группой. Д.Л. Брэдфорд и Д.К. Смит выделили следующие достаточно жесткие различия между рабочими группами в организации и собственно командами. Во-первых, в группе исполнение работы обычно зависит от индивидуальной деятельности ее членов. Результат работы команды зависит от личного вклада каждого ее члена в достижение цели, в тесном взаимодействии.

Второе отличие связано с тем, какое место уделяется ответственности за выполняемую работу. Обычно члены групп объединяют свои ресурсы для достижения цели, хотя это одновременно и работа каждого в отдельности, которая берется в расчет, когда речь заходит о выдаче премий. Члены групп чаще всего не несут ответственности за общий результат работы, но отвечают только за свою персональную деятельность. Команды же придают значение как индивидуальной работе каждого из ее членов, так и общему результату. Ее члены работают сообща для достижения результата, который является совместным вкладом команды в работу, и каждый из команды разделяет ответственность за результат. Главное же различие состоит

в следующем: в группах люди, занимающиеся контролем в организации, требуют персонального отчета о проделанной работе от каждого, в то время как члены команд осуществляют самоконтроль.

В-третьих, в то время, когда члены групп могут лишь разделять общую цель, члены команд, помимо прочего, разделяют и общие обязательства по достижению цели. Более того, эти цели часто рассматриваются, как возможность победить в реализации той или иной цели (быть первыми или лучшими в чем-либо). Члены команд концентрируются на совместном достижении высших целей, что в сочетании со спецификой выполнения заданий делает их сильно заинтересованными в результатах своей деятельности. Можно сказать, что команды обладают «правом на владение» целями и обычно тратят много времени на их постановку. Как и группы, команды стремятся через поставленные цели продемонстрировать уровень своих навыков и знаний. Они ставят перед собой более обширные цели, которые являются значительным источником эмоциональной энергии, выступающей стимулом к их активной реализации.

В-четвертых, команды отличаются от групп характером своей связи с менеджментом. Обычно руководство ставит перед командой цель и не вмешивается в процесс планирования внутрикомандной работы, т.е. команды должны иметь различные уровни самоуправления, они должны обладать высокой степенью свободы и быть в состоянии самостоятельно устанавливать промежуточные цели, заниматься расчетом времени выполнения работы и иметь возможность максимально приблизить результаты к поставленной цели. Все эти действия должны происходить без вмешательства со стороны руководства или при его минимальной вовлеченности в процесс работы команд.

Особенностью сегодняшнего положения дел в теории рабочих команд является отсутствие интегрированного теоретического подхода, что порождает целый ряд проблем. Во-первых, разнообразие определений, характеристик, подходов и методов формирования команд зачастую вводит в заблуждение людей, начинающих работу в этом направлении, как практиков, так и теоретиков. Во-вторых, применение в узкой практической интерпретации методов и подходов, справедливых для одного предприятия, далеко не всегда подходит для других, о чем, в частности, свидетельствует появление большого количества работ, посвященных анализу неудач применения рабочих команд на практике. В-третьих, перенесение идеологии рабочих команд на другую сферу применения или на иную культурную почву невозможно без изучения интегрированного представления теории и практики рабочих команд. Сами термины «команда», «рабочая команда», «командная работа» по-разному трактуются исследователями.

Так, например, по определению М. Армстронга: «Команда - это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответ-

ствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность».

И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум называют командой небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, они указывают, что члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли.

Таким образом, можно выделить существенные и несущественные, а также необходимые и/или достаточные факторы команды. Члены команды: регулярно взаимодействуют для достижения общих целей и/или работают вместе; овладевают отработанными процедурами взаимодействия и/или координируют свои действия; несут ответственность друг перед другом и/или отвечают за результаты всей группы; согласовывают свои действия и/или имеют общее видение ситуации.

О команде можно говорить только в том случае, если сотрудники подобраны так, что комбинация их навыков и способностей составляет необходимые условия для решения стоящей перед группой задачи. Кроме того, команде необходимо, чтобы сотрудники умели выявлять проблемы и принимать решения. Одним из основных условий формирования команды является готовность сотрудников развивать свои коммуникативные навыки, находить необходимый для выработки плодотворных и интересных идей баланс между критикой и готовностью помочь.

Решение руководителя сформировать команду в своей организации подразумевает целый пласт глобальных изменений. Начиная перестраивать принципы взаимодействия, руководитель влияет на нормы, традиции, правила, принятые в коллективе. Как следствие, изменяется отношение ко всему, что связано с персоналом, начиная с формирования командного духа и системного мышления и заканчивая выстраиванием системы самообучения. На первых порах членам команды мешают личные, функциональные и иерархические ограничения и требуется много времени, чтобы преодолеть их, проникнуться доверием друг другу и в команде в целом.

Создание настоящей команды возможно при наличии нескольких важных условий:

- нужны квалифицированные сотрудники, чьи профессиональные качества и умения дополняют друг друга;
- необходимо, чтобы перед командой стояли неординарные цели, которые принимаются всеми сотрудниками и согласуются с их личными целями;
- нужны общие ценности, поддерживаемые корпоративной культурой организации;
- необходимо, чтобы в организации существовали принимаемые и соблюдаемые всеми сотрудниками правила поведения;
- необходима готовность сотрудников, как к индивидуальной, так и к коллективной ответственности.

Процесс формирования команды - задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда. Данный процесс обычно проходит в четыре стадии:

1. Предварительная работа.
2. Создание условий выполнения задания.
3. Формирование и построение команды.
4. Обеспечение необходимой поддержкой.

На первой стадии особенно важно правильно определить, насколько действительно необходимо создание команды. Менеджер должен решить, что ему более необходимо для данного вида работы: несколько отдельных сотрудников для работы с ним лично или нужно создать команду. Как правило, необходимость в создании команды возникает, если предполагается, что в данном случае нужно использовать творческий подход к выполнению задачи. Для команд обязательно должны присутствовать четкая постановка целей и перечень навыков, необходимых для выполнения работы. Заранее принимается решение о сфере компетенции команды и определяется, будут ли команды работать только на совещательной основе консультаций по всем текущим проблемам с менеджером или им может быть предоставлена полная самостоятельность для исполнения задания.

На второй стадии руководитель создает условия для выполнения задания. Окончательно формулируется задание и подбирается группа, причем работа представляется как значимая, выполнение ее должно получить высокую оценку. Продумываются варианты взаимодействия команды и руководителя. Соблюдая автономию группы, руководитель оставляет за собой доступ к информации о работе группы и возможность сообщать группе свои впечатления о ходе работы. На этом же этапе следует подумать о том, какую организационную поддержку можно выделить группе, необходимы ли помощь при налаживании связей между командой и другими подразделениями организации, привлечение консультантов со стороны.

Третья стадия формирования команды представляется наиболее значимой. Так как отрицательные последствия неудачного начала в группе трудно устранить, лучше позаботиться обо всем в тот момент, когда группа пускает корни. Во-первых, группа должна четко осознать свои границы. Не должно быть людей, которые «и с нами, и не с нами», в силу того, что они выполняют еще какие-то дела, это создает напряжение у членов группы. Группа осознает, что ее члены ответственны за выполнение задания в оговоренных пределах и что никто более в организации за выполнение задания в этих же пределах не ответственен. Во-вторых, группа должна принять, осознать и исключить все спорные моменты в понимании задания. Это очень важный момент, так как и в самой команде, и в организации всегда найдутся люди, которые считают, что задание группе - это то, что сейчас члены группы делают. Эта ошибка возникает потому, что некоторые люди предпочитают в

своей работе опускать этап планирования и координации действий, считая, что лучше ввязаться за дело, а в дальнейшем действовать по обстановке. В работе команды отсутствие согласия и понимания задания недопустимо. В-третьих, группа должна пережить этап развития групповых норм и распределения ролей между членами команды. Сам факт объединения людей одним помещением запускает действие естественно развивающегося процесса групповой динамики. Каждый человек приносит в группу свои представления о том, какое поведение в ней является нормальным, приемлемым.

Однако люди редко начинают с того, чтобы высказать и обсуждать эти представления. Группа в целом как будто ищет путь выполнения задания, разговоры ведутся о работе. В этот момент члены группы часто не осознают тех сил, которые ими движут, например, стремления доминировать над другими или страха, попытки скрыть свою неуверенность. В целом это процесс естественный, но, будучи неосознанным, он обостряет отношения в группе и может затянуться. Группа будет лучше работать, если люди сумеют обсудить и понять, какие формы поведения в команде будут приемлемы, будут цениться. Так, если кто-то хочет взять на себя ответственность за контроль над выполнением работ, то он должен осознавать, какую реакцию это может вызвать у окружающих, каковы будут последствия его действий, и быть готовым к ним.

На этом этапе создания команды для оказания помощи в решении трех указанных задач полезным бывает привлечение профессионального психолога, и тогда, когда команда уверенно заработает, опираясь на свое внутреннее руководство, можно считать, что создание ее закончено. Являясь социальной системой, команда будет контролировать свое существование. Однако на этой четвертой стадии руководитель может помочь группе провести переговоры по некоторым сложным вопросам, возникающим в ходе выполнения задания, способствовать осознанию группой команды как единого организма, облегчить извлечение полезного опыта из совместной работы. Для того чтобы улучшить отношения в группе и достичь положительной синергии, можно познакомить членов группы с технологиями обсуждения, порождения идей, выбора и оценки альтернативных вариантов решений.

Естественно, решение задачи создания команды в организации требует навыков и усилий. Руководитель, желающий создать команду, не может просто собрать людей, выдать им задание и надеяться ни на лучшее. Лучше, если руководитель понимает, что создание группы - это долгий, сознательный, поэтапный процесс. Но это процесс может стать когда-нибудь основным способом работы организации. К этому можно и нужно стремиться.

При формировании команды можно выделить следующие основные шаги:

#### *1. Постановка командной задачи – выбор цели.*

В самом начале работы над задачей все участники должны убедиться в ее ценности и важности для организации. Задача должна быть сформирована таким образом, чтобы было понятно, как должно

выглядеть желаемое решение. С другой стороны, команде необходимо представить свободу действия, это поможет ей точнее и глубже воспринимать проблему.

Команда может при необходимости подкорректировать задачу, уточнив и переформулировать ее. Кроме того, команда самостоятельно определяет промежуточные цели и стратегии решения. Главное, чтобы общая цель одинаково воспринималась членами команды, и у всех было сильное желание ее выполнить.

Фактор цели должен удовлетворять следующим требованиям:

- функциональное требование - цель должна быть конкретна, измерима, согласована; ориентирована во времени; реалистична и при этом амбициозна.
- реализация командной цели возможна только объединенными усилиями всех членов команды.
- командная цель должна охватывать как внутренний, так и внешний аспект деятельности команды (ориентация наружу).
- цель команды сейчас должна включать новые по сравнению с предыдущим периодом параметры («повышение планки»).

Кроме того, надо помнить, что цели команды должны определяться не внешней средой, а самой командой. Если происходит по-другому (ориентация на запрос среды), то команда будет действовать с запаздыванием. Только активные действия на опережение, выражающиеся в инициативной постановке целей с превышением требований внешней среды, позволяют иметь преимущества перед конкурентами.

#### *2. Подбор сотрудников - состав команды.*

Подбирая людей в команду, руководитель, как правило, осуществляет свой выбор, исходя из имеющихся у них навыков, знаний и опыта. Но для достижения эффективности команды важны не только навыки, знания и опыт, но и личные качества и характеристики (особенности) членов команды. Когда люди работают в составе одной группы или команды, каждый из них выполняет роли двух типов: функциональную, базирующуюся на профессиональных навыках и практическом опыте, и командную, в основе которой лежат личностные данные. Командную роль можно рассматривать как характеристику качества применения индивидуальных навыков и опыта, составляющих само содержание выполняемой функциональной роли.

Роль конкретного участника определяется его вкладом в работу команды и взаимоотношениями между участниками команды. Существуют два принципа, в соответствии с которыми происходит распределение ролей в команде: принцип компетентности и принцип предпочтения.

Принцип компетентности утверждает, что эффективным можно считать такое распределение ролей, при котором ответственность каждой роли не превышает умений члена команды, которому эта роль досталась. Члены команды будут отдавать большее предпочтение тем целевым ролям, которые больше соответствуют их индивидуальным потреб-

ностям. Хотя и с временными ролями они могут справиться эффективно.

Принцип предпочтения основывается на том, что эффективным может считаться такое распределение целевых ролей, при котором как можно большее число членов команды выполняют те роли, которые они сами предпочитают, т.е. член команды, который идеально подходит для целевой роли, сам может предпочитать другую роль. Такая ситуация потенциально грозит конфликтом, который может привести к снижению продуктивности члена команды, к нарушению взаимодействия между членами команды. Может начаться внутренняя конкуренция и часть продуктивной рабочей энергии будет потрачена впустую.

Различие между функциональными и командными ролями и их значением для команд и командной работы были исследованы Р.М. Белбином, который вывел девять командных ролей (табл.).

Таблица - Девять командных ролей

Командные роли	Достоинства	Допустимые недостатки
Генератор идей	Креативный, одаренный богатым воображением. Решает сложные проблемы	Игнорирует детали. Слишком озабочен налаживанием эффективного общения
Исследователь ресурсов	Экстраверт, полон энтузиазма, коммуникабельный. Анализирует возможности. Развивает контакты	Очень оптимистичен. Теряет интерес к работе, как только проходит первоначальный энтузиазм
Координатор	Зрелый и уверенный в себе человек, хороший руководитель, определяет общие цели, руководит процессом принятия решений, умело делегирует полномочия	Может попадать под влияние других людей. Делегирует другим свои полномочия
Мотиватор	Стимулирующий других и динамичный человек. Не теряет самообладания в напряженной обстановке. Обладает напором и мужеством преодоления препятствий	Может раздражать других людей, задевает их чувства
Аналитик	Благоразумный, стратегически мыслящий и проницательный. Рассматривает все варианты. Делает безошибочные выводы	Не хватает внутреннего импульса и способности побуждать других людей к действиям
Вдохновитель	Отзывчивый, спокойный, восприимчивый и дипломатичный человек. Умеет выслушать других, создает, предотвращает трения и успокаивает людей	Нерешительный в кризисных ситуациях. Легко поддается влиянию
Реализатор	Дисциплинированный, надежный, предусмотрительный и квалифицированный. Претворяет идеи в практические дела	Негибкий. Медленно реагирует на новые возможности
Контролер	Старательный, добросовестный, беспокойный. Ищет ошибки и упущения. Своевре-	Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует свои полномочия.

Командные роли	Достоинства	Допустимые недостатки
	менно выполняет порученную ему работу	Может быть придирчив по отношению к другим
Специалист	Искренний, самостоятельный, преданный. Обладает редкими знаниями и навыками	Узкая специализация. Увлекается техническими деталями. Смотрит сквозь пальцы на общую картину

Роль дается сотруднику на основе его личных качеств и уровня квалификации, а также других способностей. Успех коллективной работы зависит от наличия представителей девяти командных ролей и оптимального их сочетания.

Каждая роль важна для успеха команды в целом, причем участники могут исполнять сразу несколько ролей. Как отмечает Р. М. Белбин, бывает, что в команде есть несколько ролей исполнителей и одни роли чаще совмещаются, чем другие.

Роли, предложенные Р. М. Белбином, можно объединить в четыре командные функции:

- лидерство внутри команды.
- выполнение работы.
- внутреннее поддержание команды.
- связь с людьми и ресурсами вне команды.

Интересный подход был предложен Риком Баррерой (Rick Barrera), членом PMI, специалистом в области управления проектами. Он выделяет 4 основные категории участников, различных по типу поведения. Это руководители (directors), «всеобщие друзья» (socializers), «личные друзья» (relaters) и «мыслители» (thinkers).

Руководители отличаются высокой работоспособностью и нацелены на успех выполнения проекта. Они вряд ли согласятся заниматься какими-то другими делами, пока осталась невыполненная работа. «Всеобщие друзья» занимаются сбором информации, общением с коллегами. Только после этого они приступают к выполнению работы. «Личные друзья», также как и «всеобщие друзья», общаются с другими членами команды, но делают это с глазу на глаз. «Мыслители» предпочитают делать всю работу в одиночку, анализируя и осмысливая информацию, объявляя о результатах только после завершения всей работы.

Чтобы добиться наилучшего результата в подборе команды, следует придерживаться равного соотношения исполнителей каждой категории и избегать доминирования одной из них. Следует предположить, что менеджер захочет собрать команду из специалистов, близких себе по духу - таких же стремительных, либо наоборот рассудительных, хотя в таком случае менеджеру трудно будет организовать полноценную работу команды. Формирование корпоративной культуры зависит от разнообразия участников команды, их интересов и амбиций.

У каждой категории есть неоспоримые сильные стороны, которые при определенных условиях могут перейти в их недостатки. Например, руководители настолько хотят выполнить работу, что зачастую представляют незавершенный вариант проекта. «Всеобщие друзья» предлагают большое количество идей, многие из которых нереализуемы.

«Личные друзья» часто дистанцируются, выполняя работу вдали от других, «мыслители» слишком замкнуты.

Чтобы обеспечить эффективную командную работу, менеджер должен выявить все категории участников с тем, чтобы подобрать точные роли для каждого члена команды и сделать условия его работы максимально комфортными. Ведь, например, если запретить «всеобщим друзьям» общаться с другими членами команды, они не смогут представить никаких результатов работы. В обратном случае, работа такого члена команды может оказаться очень продуктивной. Добившись этого, менеджер может рассчитывать на большую эффективность работы своей команды. При этом он сам должен обладать качествами каждой группы, понимать мотивацию своих сотрудников и иметь перспективное видение развития команды.

Помимо этого, менеджер должен уметь предугадывать стрессовые ситуации, когда меняется поведение всех членов команды. В такой ситуации «мыслители» могут потеряться, руководители, наоборот, способны показать превосходные результаты. Если менеджер будет обладать перспективным видением, он без труда сможет реагировать на все проектные изменения, тем более сейчас, в условиях сильной конкуренции, при постоянной смене заказчиков и изменении технологий.

Деятельность менеджера направлена на извлечение максимальной выгоды из деятельности своих сотрудников. При этом следует избегать любого давления, чтобы сильные стороны участников команды могли быть раскрыты в максимальной степени и не превратились в слабости команды, а также развивать командный дух и навыки эффективных коммуникаций.

Успех команды в большей степени зависит от того, насколько командные цели сотрудники ставят выше собственных интересов.

Существенным положением при формировании команды является внимание к позиции лидера. Лидер - самый авторитетный член команды в отношении достижения цели. Его вклад оценивается выше всех остальных. Авторитет лидера непререкаем и основывается на большей, по сравнению с другими членами команды, мотивированности в достижении результата; ценность результата для него выше, чем у всех остальных (философия лидера). Стиль лидера на разных этапах меняется. В условиях ограничения времени - авторитарный, в ситуациях постановки цели - демократичный.

Формирование профессиональной команды требует от руководителя особых, направленных усилий. Существенное значение в процессе развития группы имеет роль и позиция руководителя, которая по мере формирования команды меняется следующим образом:

- *начинающая команда*. На этой стадии руководитель находится в центре всех взаимодействий в группе. Он координирует действия всех членов команды, мотивирует и обучает их, в том числе используя личный пример, контролирует результаты и

эффективность деятельности каждого подчиненного.

Основные задачи руководителя на этом этапе заключаются в определении функций подчиненных, соразмерных их уровню компетентности и профессионализма, и в обеспечении их возможности выполнять свою работу самостоятельно и нести ответственность за свои действия. По мере армирования профессионализма и самостоятельности подчиненных руководитель делегирует им часть функций, которые прежде он выполнял сам.

- *команда переходного периода*. На этой стадии, в то время как члены команды формируют соответствующую профессиональную компетентность и принимают на себя все большую ответственность за выполняемую ими работу, руководитель освобождается от необходимости контролировать действия каждого подчиненного и предоставляет членам команды возможность напрямую взаимодействовать друг с другом при решении профессиональных задач. При этом внимание руководителя перемещается с контроля за деятельностью каждого конкретного сотрудника на координацию внутригрупповых взаимодействий сотрудников.

Основные задачи руководителя на этом этапе заключаются в обеспечении возможности подчиненных самостоятельно и напрямую взаимодействовать друг с другом, а также в осуществлении контроля за общегрупповой деятельностью.

- *опытная команда*. На этой стадии, по мере того как члены команды приобретают опыт профессионального внутригруппового командного взаимодействия, руководитель уже не испытывает необходимости координировать деятельность сотрудников и позволяет членам команды самим координировать общегрупповую деятельность. Он затрачивает все меньше времени на отслеживание повседневной деятельности сотрудников, соответственно, у него высвобождается больше времени на получение дополнительных внешних ресурсов для команды и управления внешними отношениями группы.

Основными задачами руководителя на этом этапе являются осуществление контроля за эффективностью деятельности команды и управление взаимоотношениями с внешними инстанциями.

- *зрелая команда*. На этой заключительной стадии формирования команды (но не формирования профессионализма руководителя) она несет полную ответственность за свою работу. По сути, руководитель в его привычной роли исчезает для ее членов. Они сами решают большинство профессиональных и административных вопросов, самостоятельно планируют свою работу, распределяют роли и обязанности, преодолевают технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне.

На этом этапе руководитель получает возможность перейти на внешний лидерский уровень. Он координирует взаимодействие различных команд и распределяет ресурсы между ними. По запросу команды руководитель может либо оказывать ей непосредственное содействие, либо привлекает для этого внешние источники.

Поведение руководителя имеет особое значение для работы команды. Уже на начальном этапе руководитель должен дать сотрудникам понять, что сам начинает учиться и не собирается руководить командой в прежнем стиле, основанном на связке «начальник - подчиненный». Он должен быть в состоянии инициировать открытую дискуссию и отказаться от единоличного решения всех сложных проблем. С другой стороны, руководителю нужно показать, что он принимает активное участие в работе над стоящей перед командой задачей и твердо намерен вместе со всей командой найти ее блестящее решение. Руководитель должен быть достаточно гибок, чтобы своим примером демонстрировать удачное сочетание открытости, пытливости, доверия и выдержки. Важным качеством руководителя является его готовность добровольно признавать свои ошибки и слабости.

3. *Сплоченность группы* - это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высоко-сплоченная группа - это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, меньше конфликтов. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации.

Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его или ее вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

4. *Групповое единомыслие* - это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности - держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение. Эта тенденция часто саморазвивается. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие члены могут тоже быть

скептически настроены или озабочены. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.

5. *Конфликтность*. Различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны. Поэтому в задачу менеджеров входит анализ состояния конфликтности и поиск путей для ее снижения. Учитывая сложную социально-экономическую ситуацию в стране и, в первую очередь, высокую степень недоверия между людьми, это соображение является одним из дополнительных доводов в пользу именно самоуправляемых рабочих команд, где роль менеджера-лидера достаточно высока.

6. *Статус членов группы*. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие, как старшинство в должностной иерархии, название должности, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом.

Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности. Человек, поработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. Чтобы эффективно функционировать, группе и менеджеру необходимо прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

7. *Размер*. Средняя численность команд в США и Канаде - 8-10 человек, в некоторых случаях доходит до 18. Подобный размер команд соответствует и результатам исследований российских ученых, занимающихся теорией малых групп. Так, по мнению профессора Э.А. Уткина, оптимальное количество членов группы - 5 человек; для собраний и совещаний - в среднем 8 человек; наиболее точные решения принимаются группой в 5-11 человек.

С одной стороны, проще всего работать в команде, состоящей из двух человек, ввиду простоты общения. В командах большей численности ее члены предрасположены к беспорядочным коммуникациям, что ведет к дезорганизации и появлению ощущения, что много времени тратится впустую. С увеличением численности команды еще быстрее растет число взаимодействий между ее членами, что подтверждается простым математическим соотношением: число возможных персональных контактов между  $n$  членами равно  $n(n-1)/2$ . Если иметь в виду, что каждое взаимодействие содержит возможность

конфликта между его участниками, становится очевидным следующий тезис: с увеличением команды возрастает предрасположенность к организационным трудностям. Коммуникации усложняются, требуют много времени и могут не охватывать всех членов команды. Более того, оказывается затруднительно достигнуть консенсус между всеми членами команды, поэтому в обсуждениях иногда учитывается мнение только ключевых членов команды, что может способствовать появлению у остальных чувства отстраненности и безразличия к членам команды и/или их мнению.

С другой стороны, при малочисленной группе трудно обеспечить взаимозаменяемость, а в некоторых случаях просто невозможно обеспечить законченный производственный процесс.

8. *Состав.* Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Рекомендуются, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем, если бы члены группы имели схожие точки зрения. Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов.

С другой стороны, необходимо обеспечить психологическую совместимость членов команды. При параллельной работе для повышения эффективности деятельности группы рекомендуется привлекать сотрудников с различными психофизическими свойствами, но при условии социально-психологической совместимости (либо из различных типов – лидеры, индивидуалисты, приспособленцы, коллективисты, либо только коллективистов). Понятно, что данный фактор может быть от-

регулирован при подборе персонала, например, посредством тестирования или собеседования.

Итак, условием для эффективного решения задач и проблемных ситуаций является прохождение группой определенных стадий своего развития, в результате которых образуется ролевая структура, вырабатываются нормы и правила взаимодействия и взаимопонимания в группе, которые становятся резонатором для решения групповых задач и совместной деятельности.

Таким образом, можно сказать, что команда – это группа, обладающая единой целью, четкой иерархией, стандартами взаимодействия и функционально-ролевой специализацией. Начиная работать над формированием команды в организации, руководителю важно знать, что в компании уже накоплено и может быть использовано в процессе предстоящей работы. Оптимальный способ достижения эффективного развития предприятия – внедрение комплексной программы командообразования. Она включает в себя организационную диагностику, тренинг и послетренинговое сопровождение.

В заключение необходимо отметить, что формирование команды в организации руководитель может осуществлять с помощью специалиста психолога-тренера, оснащенного специальными технологиями работы в этой области. Однако важнейшей предпосылкой для создания команды является, прежде всего, наличие у ее руководителей и сотрудников высочайшей мотивации достижения и очень высокого уровня требований. Успех командной работы определяется в первую очередь выполнением работы, которая, с одной стороны, служит целям организации, с другой – способствует раскрытию потенциала каждого члена команды.

© Щавлева О.Н., 2012

## **Исследование проблем качества в системе менеджмента отраслевой организации**

### **Концепция общего управления качеством: генезис идей**

*Титовец Т.Е. (Беларусь, Минск)  
e-mail: t\_titovets@mail.ru*

Любые вопросы, связанные с системой менеджмента организаций обращают нас к общей методологии управления качеством, которая имеет междисциплинарный характер и определяет направления и стратегии ведения прикладных исследований. Цель данной статьи – раскрыть генезис концепции общего управления качеством в зарубежных теориях менеджмента и показать, как в ее современной трактовке отражается полнота элементов управленческого цикла.

Еще до возникновения теорий управления, человеку с незапамятных времен было ясно, что любой процесс модернизации чего-то к более высо-

кому уровню требует от него трех последовательных действий: определение существующих проблем в наблюдаемом процессе, принятие мер по их устранению и проверки эффективности этих мер на практике. Подобное бытийное представление о цикле совершенствования любого процесса – диагностика-проектирование-внедрение – прочно вошло в сознание современного человека и заложило основу концепции общего управления качеством, которая зародилась в Японии и США в 50-е гг. XX века. Она применима к любому объекту, который может быть представлен как система и может подвергаться направленному изменению со стороны человека.

В отличие от бытийного представления о процессе модернизации концепция общего управления существенно нарастила три звена мониторинга системы (диагностика-проектирование-внедрение) и до сих пор их уточняет и ищет более эффективные



способы воздействия на объект и перевода его на более высокий уровень своего функционирования.

В истории развития концепции общего управления качеством можно выделить несколько этапов. На первом этапе (1950-1960 гг...) ученые предложили не просто искать причины наблюдаемых отклонений от нормы, но выяснять причины возникновения этой причины – т.е. так называемые первопричины, устраняя которую можно предотвращать их повторное появление. Родоначальники этой идеи – Уильям Эдвардс Демин и Сигео Синго. На данном этапе было усовершенствовано проективное звено управленческого цикла – при проектировании новой задачи и плана коррекции необходимо воздействовать не только на причины имеющихся проблем, но и их первопричины. Так восторжествовал принцип «делай правильно с первого раза».

На втором этапе (1970-1980 гг.) исследователи по вопросам управления качеством Джозеф Джуран и Арманд Фейгенбаум предложили новый способ усиления такого звена управленческого цикла как внедрение принятых решений. Как сделать внедрение более эффективным? По мнению ученых, необходимо соблюдать три условия:

- 1) план корректирующих мероприятий должен быть переведен из абстрактного языка на язык конкретных операций, т.е. быть адаптированным к уровню понимания его сотрудниками;

- 2) должно быть четкое разделение труда по его выполнению (каждый отвечает строго за свою функцию, а не разделять общую ответственность на всех);

- 3) план не будет внедрен с успехом, пока не будет выработана система вознаграждений или наказаний за достигнутый результат по внедрению (за результат индивидуальный, а не коллективный).

Третий этап развития концепции общего управления качеством (конец 80-х и 90-е гг. XX века) связан с усилением оставшегося управленческого звена – диагностики существующих проблем и рефлексии внедренных решений. На данном этапе была осознана необходимость в разработке более детальных и четких параметров замера качества, и в процедуру диагностики стали широко внедряться методы статистической обработки данных: диаграммы Парето, Исикава, методы графического анализа интерпретации полученных данных и другие методы, позволяющие обрабатывать множество показателей одновременно, учитывать в единицу времени факторы, от которых зависит качество управления, и на их основе определять приоритетные направления его повышения.

Начиная с 2000 года был запущен новый виток совершенствования каждого из трех звеньев управления качеством. Так с целью дальнейшего улучшения диагностического этапа в цикле управления качеством в теорию управления стали внедряться достижения общей теории систем. При интерпретации показателей качества и фиксации отклонений от нормы теперь менеджеры стали задавать себе вопросы: насколько серьезно это отклонение, отклонение ли это или естественный для системы сдвиг, который скоро перейдет в свою противо-

положность, представляет ли это отклонение опасность для всей системы или оно говорит о чем-то другом, достаточно ли устранить причину, чтобы это отклонение исчезло, или оно все равно возникнет? Ответ на эти вопросы можно получить только обращаясь к истории развития самой системы, и к ее основным параметрам. Таким образом, отклонение от нормы, которое еще недавно, в XX веке, рассматривалось само по себе, вне контекста развития организации, и давало «пищу» для выводов, теперь соотносилось с историей развития системы. Данная идея внесла весомый вклад в развитие концепции общего управления качеством – в результате внедрения системной методологии в понимание сущности управления диагностика проблем организации стала более эффективной.

Проективное звено управленческого цикла также было пересмотрено в XXI веке. Стала осознаваться необходимость в специальных вспомогательных структурах-комитетах, которые бы занимались планированием программ повышения качества внутри организации. Эти структуры образовывали третье звено управления и служили посредником между руководством и подчиненными, защищая интересы и первых и вторых, и являлись сами же от них зависимыми. Так, внедрялся сетевой принцип принятия решений, подобный принципу взаимодействия судебной, исполнительной и законодательной власти, при котором администрация, подчиненные и комитет уравнивают и контролируют друг друга. Введение сетевого принципа позволило сделать план мероприятий по улучшению качества более демократичным, отвечающим интересам всех сторон, а значит более легко выполнимым на практике.

Сегодня основные усилия исследователей направлены на оптимизацию этапа внедрения решений на основе идей непрерывного обучения. Поставить перед сотрудниками новую задачу и пообещать вознаграждение за ее выполнение уже не считается достаточным для эффективного внедрения новых решений. Эффективность внедрения решений будет намного выше, если сотрудник овладеет технологией, новым приемом или способом работы, который способствует достижению задачи. В связи с этим стали разрабатываться новые формы организации не только обучения, но и взаимообучения, быстрого обмена опытом в процессе решения задачи, своевременной фиксации этого опыта – его помещения в общую копилку знаний, информация из которой могла бы извлекаться по востребованию (менеджмент знаний).

Таким образом, современный этап развития концепции общего управления качеством охватывает все его три звена одновременно: диагностику, проектирование и внедрение. Основные идеи, разработанные учеными за весь исторический период развития концепции, используются в различных областях человеческой практики благодаря междисциплинарному переносу открытий общей теории управления качеством в прикладную область. Однако такой междисциплинарный перенос, как правило, всегда запаздывает: общая концепция управления

качеством немого опережает развитие прикладных аспектов управления.

© Титовец Т.Е., 2012

### **Эволюционные аспекты формирования категории «качество»**

*Шаповал Т.Н. (Украина, Киев)*

*e-mail: aska-sh@bigmir.net*

В последнее время продукция национального сельского хозяйства Украины конкурентная по ценовым характеристикам, довольно часто уступает мировым аналогам по качеству. Особенно остро проблема обеспечения повышения качества сельскохозяйственной и продовольственной продукции возникла в связи с присоединением Украины к ВТО.

Дальнейшее развитие агропромышленного производства требует расширения рынков сбыта продукции. Это предопределяет необходимость обеспечения и создания условий для повышения качества продукции как основополагающего признака ее конкурентоспособности. Проблема качества продукции агропромышленного производства является многогранной и входит в комплекс вопросов продовольственной безопасности, конкурентоспособности отрасли, экспортного потенциала, социального развития, и частично – экологической безопасности. В таких условиях, управление качеством должно стать определяющим элементом системы государственного управления аграрным рынком.

Еще в начале XX века многие страны стали на путь значительного экономического развития и одновременно с этим установили показатель качества, как один из важных факторов утверждения своего статуса. Именно с этого времени изменилось отношение к проблеме качества. Повышение уровня качества продукции стало для большинства производителей, не только фактором представления потребителям своей продукции, но и значительным показателем «жесткой» конкуренции на рынке сбыта.

Вопросы организации управления качеством, в том числе продукции сельского хозяйства и продовольствия, на разных уровнях управления нашли свое широкое отражение в работах отечественных и зарубежных ученых. Теоретические и практические аспекты обеспечения качества продукции рассмотрены в научных трудах таких ученых, как: Г. Азгальдов, Ю. Адлер, Р. Бычківский, Н. Бордаев, А. Гличев, В. Вернадский, В. Версан, Т. Зинчук, П. Калита, Ю. Койфман, М. Кондратьев, А. Орлов, В. Панов, А. Поляков, Н. Тарнавская, С. Решмидилова, В. Соколовьев, К. Унолковский, и др. Среди зарубежных ученых, внесших значительный вклад в развитие теории управления качеством: М. Бест, Э. Деминг, Дж. Джуран, Р. Джонс, Ф. Диксон, К. Исикава, И. Каору, Ф. Кросби, М. Минору, И. Муто, А. Робертсон, Г. Тагутти, О. Уильямсон, А. Фейгенбаум, Ш. Шингу и др.

Однако, вопросы совершенствования организации управления качеством продукции сельского хозяйства и продовольствия, до сих пор остаются,

недостаточно изучены, что и обуславливает актуальность выбранной темы.

Развиваясь, человечество постоянно устанавливало себе критерии качества, постоянно подражая им, возможно даже не осмысливая этого. Первое философское осмысление качества принадлежит древнегреческим философам – Фалесу, Анаксимандру и Анаксимену, определявшим качественную природу элементов. Основой всего существующего, по их мнению, была какая-нибудь единая материальная первооснова или первовещества (Фалес – воду, Анаксимандр – апейрон, т.е. безграничное, неопределенное материя, Анаксимен – воздух). Именно они определили и сформулировали утверждения качества, как отдельной категории и отметили – «Качество не возникает и не исчезает. В каждом предмете, в любой материальной части есть все существующие в природе качества»<sup>198</sup>.

Такая теория подверглась значительной критике со стороны других школ, и со временем приобрела разностороннее развития.

Поэтому принято считать, что впервые более четкое определение понятия «качество» принадлежит Аристотелю, он считал, что «качество» – одна из 10 категорий на которые делятся все вещи реальности. Как одна из таких категорий, «качество – это побочное обстоятельство с помощью, которой вещь является какого-то типа или вида, побочное обстоятельство, что указывает которой является вещь (ее содержательные особенности и формы) и как вещь действует (его способность и навыки), побочное обстоятельство, которое является внешней оценочной формой»<sup>199</sup>.

Интересным является то, что процесс становления качества присутствует в истории каждой цивилизации. Соблюдение определенных стандартов в поведении, правилах, законах тесно переплетались со стандартами строительства, торговли и т. д.

Достаточно осмысленным становлением понятия качества с основами стандартизации, можно считать период строительства известных египетских пирамид. Учеными доказано, что строительные блоки проектировались на основе эталонного образца, придерживаясь соответствующих норм – стандартов. Каждая из использованных плит является форматной копией основного, четко определенного, блока.

Общеизвестный Кодекс Хаммурапи, созданный Вавилонским царем Хаммурапи в конце его правления (примерно в 1750-х г. до н.э.), тоже является фактом становления исторического развития понятия качества. В законах четко отстаиваются мотивационные аспекты и определяются уровни ответственности за не соблюдение качественной работы. Так, за смерть хозяина, который погиб из-за некачественно построенного здания, закон требовал смерти недобросовестного работника, а за смерть сына хозяина, смерть сына строителя.

<sup>198</sup> Дмитриев Ю.Я. Категории качества, количества и меры в историко-философском процессе. М., 1995. 159 с.

<sup>199</sup> Алешин Б.С., Александровская Л.Н., Круглов В.И. и др. Философские и социальные аспекты качества: Учеб. пособ. для вузов, М. Унисон. 1994. 438 с.

«Если при плохом строительстве погибнет раб хозяина дома, то строитель должен отдать раба той же стоимости.

Если при обрушении дома будет разрушена собственность, то строитель восстановит то, чтобы не было разрушено.

Так как он построил дом недостаточно прочно, он строит его снова на собственные средства.

Если строитель строит дом и делает его конструкцию недостаточно прочной, так что обрушится одна стена, то он должен построить ее снова более прочной за собственный счет»<sup>200</sup>.

Эти жесткие правила, впервые заложили мотивационные принципы ответственности производителей в качестве своей продукции.

Известны, также, применение основ стандартизации, древними римлянами, при строительстве водопроводов - трубы соответствовали определенным установленным размерам и материалам. Также известно, что контроль за его созданием назначался архитектору, который проектировал водопровод, подбирали материалы, проводил их сравнение, следил за работой и отвечал за результаты. Так, уже тогда, без общего признания, назначался инспектор соответствия, проводивший контроль качества, не только, конечного продукта, но и определял потенциальные факторы риска во время всего процесса.

Более конкретного развития определения качества произошло в период средневековья. Документальное подтверждение того периода, впервые устанавливает распределение земель по плодородию на «хорошую», «среднюю», «худую» и «очень худую» (бесплодную). Эта оценка, непосредственно, влияла на цену земли, ее назначение, затраты и уровень налогов. Аналогичной классификации подвергалась бумага, распределение которой на книжную и для письма, зависела, именно, от ее качества.

Первое упоминание об измерениях соответственно единых и четких нормам можно отнести к истории развития качества датированное 996 г., и содержится в Уставе князя Владимира Святославича о десятиине. В нем говорится об обязанности епископа следить за соблюдением соответствующих норм в измерениях: «поручено святым пискупьям городские и торговые всякая мерила и спуды, извесы, ставила блюсти без пакости, ни умалиты, ни умножить». («Спудом» – церковный сосуд, кадошка или ведерко для измерения сыпучих тел, «извесы» – взвешивать)<sup>201</sup>.

В период феодальной раздробленности отсутствие единых норм привело к установлению различных местных мер измерений, все это негативно влияло на утверждение власти князя и постоянных споров не только между местными людьми, но и целыми городами. Учеными было установлено, что мера длины в Новгороде и Пскове, отличалась от той, что была в Москве, Владимире и Чернигове<sup>202</sup>.

Следующее становления развития качества, было связано со стандартизацией. Именно Иваном Грозным было впервые осуществлено литье ядер к пушкам подобно эталонному образцу, специальные «стандартные» калибры-кружала. Принципы стандартизации наблюдаются и в действиях Петра I. Строительство его флота для второго Азовского похода было совершено по образцу его наилучшей галеры. Применение этих принципов стандартизации, узаконено рядом официальных документов.

Эти ж принципы были установлены, Петром I, и для тульских оружейников приказом, в котором излагались требования взаимозаменяемости. Все детали, изготовленного ими оружия делались в соответствии со специальными калибрами. Они представляли собой, по сути, образцы (эталон), с которыми просто сравнивали все серийно изготовленные детали. Для проверки их соответствия части всей изготовленной партии перемешивались, а потом собирались в хаотичном порядке, отслеживая взаимозаменяемый фактор<sup>203</sup>.

Поэтапно, все эти факторы, начали использоваться не только в сфере производства военных кораблей или оружия, но и внедрились во внешнюю торговлю, расширяя рынки сбыта. Товары сельскохозяйственного назначения, которые экспортировались за границу и не имели кондиционного статуса и не соответствовали установленным стандартам, принимались по самой низкой цене. Поэтому правительству, для укрепления и расширения границ своего внешнего рынка просто необходимо было установление особых требований к экспортным товарам. Впервые такие требования были установлены на лэн. В 1713 году в Архангельске, а в 1718 году в Петербурге были созданы правительственные бракеражные комиссии для проверки качества экспортного льна.

Для подтверждения качества своих товаров в России XVIII и XIX вв. императорским правительством было установлено должност «придворного фактора», который должен был определять товары «качественные и достойные»<sup>204</sup>.

Следующим стимулированием к более активной стандартизации стал период строительства железной дороги, начавшийся в первой половине XX века.

Более интенсивное внедрение качества продукции относят в период с 1917 года. Советской властью был принят декрет «О введении международной метрической системы мер и весов», принятый 14 сентября 1918 года. Этот декрет имел важное значение для развития стандартизации в России. Однако из-за нехватки качественного первичного сырья темп развития стандартизации значительно замедлялся.

Одним из основных товаров на экспорт в то время был хлеб. 14 августа 1923 декретом Совета Народных Комиссаров была создана единая государственная хлебная инспекция, обязанность кото-

<sup>200</sup> Законы Хаммурапи. // Перевод Якобсона В.А. Хрестоматия по истории древнего Востока. Т. 1. М. 1980. С. 152-177.

<sup>201</sup> Толковый словарь живого великорусского языка/ Словарь Владимира Даля.

<sup>202</sup> Николаева М.А. Управление качеством. Учебник для вузов: М.: 2008.

<sup>203</sup> В.В. Окрепилов. Управление качеством: Учебник для ВУЗов. Издательство «Экономика», 1998.

<sup>204</sup> Мамот О. Менеджмент якості та елементи системи якості. Навч. Пос. К. ЦУЛ. 2007.

рой состояла в подготовке стандартов на экспортируемый хлеб и контроль его качества.

В 1924 году был организован Народный Комиссариат Внутренней Торговли, который начал разработку стандартов на товары для внутреннего рынка. В этом же году было создано Бюро промышленной стандартизации при Главном экономическом управлении ВСНХ СССР, а при других главных управлениях и при научно-технических советах ВСНХ организованы специальные рабочие комиссии по разработке проектов стандартов на промышленные товары<sup>205</sup>.

Окончательным становлением категории качества в СССР, по нашему мнению, следует считать 1992 г. Основой этого стало подписанное 13 марта соглашение о проведении согласованной политики в области стандартизации между странами, в которой были заложены основные системы и их принципы межгосударственной стандартизации. Соответственно, именно, к этому документу были согласованы и установлены действующие «ГОСТы», как межгосударственные стандарты, общая эталонная база бывшего СССР, определена необходимость двусторонних соглашений для взаимного признания систем стандартизации, сертификации и метрологии.

Общее развитие контроля качества в Украине, в отличие от других стран, начался сравнительно недавно.

Первым полноценным органом стандартизации и метрологии в Украине считается открытая известным химиком Дмитрием Менделеевым в 1901 году в Харькове поверочная палатка, с которой и берет свое начало государственная метрологическая служба.

Однако общая активность отслеживается только после получения Украиной независимости.

Уровень развития становления качества уже приобрел весомые результаты и стремительно развивается до сих пор. Большинство источников утверждают, что начало управления качеством принадлежит 20-м годам. А именно, разработке, в конце 1940-х и 1950-х гг. в Японии, концепции менеджмента качества, известными американскими деятелями: Дж. Джураном, Ф. Кросби, А. Фейгенбаум, К. Исикава, Г. Тагути, Т. Сейфы и Е. Демингом. У каждого из них неопровержимый вклад в становление современного уровня системы управления качеством в мире. Без их разработок не возможно не становление новых систем, не совершенствование существующих.

Джозеф М. Джуран – первым обосновал переход от контроля качества к управлению. Разработал знаменитую «спираль качества» (спираль Джурана) – вневременную пространственную модель, определившую основные стадии непрерывно развития работ по управлению качеством. По его концепции качество определяется как пригодность к использованию. Дж. Джуран является автором концепции AQI (Annual Quality Improvement) – концепции ежегодного улучшения качества.

Филипп Кросби – определил 14 принципов (абсолютов), последовательность действий которых обеспечивает качество на предприятиях. Ф. Кросби является идеологом системы ZD («ноль дефектов»). Им впервые была разработана модель оценки лидера и степени зрелости руководителей разного уровня.

Арманд В. Фейгенбаум – автор теории комплексного управления качеством. Главной идеей этой концепции стало всеохватность управления качеством, которая должна охватывать все стадии создания продукции и все уровни управленческой иерархии предприятия. Им сформулированы четыре «смертных греха» в подходах к качеству, которые следует учитывать, чтобы усилия при реализации программы не оказались напрасными.

А. Фейгенбаум определяет качество как «решение потребителя, а не маркетолога или инженера». По его словам, качество основано на взаимодействии потребителя с товаром и измеряется согласно удовлетворения их требований. Требования могут быть выражены ясно и неясно, могут быть сознательными и не осознавать, объективными или субъективными. Поэтому представление о качестве не является постоянным и изменяется независимо от конкретики рынка.

Каору Исикава – автор японского варианта комплексного управления качеством, основными чертами его концепции были: общее участие работников в управлении качеством, введение регулярных внутренних проверок функционирования системы качества; непрерывное обучение кадров; широкое внедрение статистических методов контроля.

Генито Тагути – его методы представляют собой принципиально новый подход к вопросам качества. Основа его философии заключается в повышении качества с одновременным уменьшением затрат<sup>206</sup>.

Главная особенность его концепции, заключается в том, что он сумел найти сравнительно простые и убедительные аргументы и приемы, которые сделали планирование эксперимента в области обеспечения качества реальностью.

Окончательным этапом становления категории качества считается, формирования первой многоуровневой организации по стандартизации, которая была создана в 1946 г. двадцатью пятью национальными организациями по стандартизации ISO (International Organization for Standardization). Однако фактически ее работа началась с 1947 г. СССР был одним из основателей организации, постоянным членом руководящих органов, дважды представитель Госстандарта избирался председателем организации. Первая редакция международных стандартов ISO серии 9000 вышла в конце 80-х годов и ознаменовала выход международной стандартизации на «качественно» новый уровень. Эти стандарты вторглись непосредственно в производственные

<sup>205</sup> Дмитриев Ю.Я. Категории качества, количества и меры в историко-философском процессе. М., 1995. 159 с.

<sup>206</sup> Туру менеджмента качества и их концепции: Э.Деминг, Дж.Джуран, Ф.Кросби, К.Исикава, А.Фейгенбаум, Т.Тагути (По материалам книги В.А.Лапидуса «Всеобщее качество в российских компаниях»)/ Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm009.html>.

процессы, сферу управления и установили четкие требования к системам качества.

Научное и прикладное осознание места и роли категории качества становится полнее благодаря глубокому пониманию ими ее сущности: «Качество – совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности». Требования к качеству на международном уровне были определены стандартами серии ISO 9000<sup>207</sup>.

Общие результаты исследования подводят к выводу, что формирование становления качества, как отдельной категории, до сих пор, не закончен. Ведь нынешние особенности направления качества приобрели столь большое значение и такую масштабность, что стали явлением общественного уровня и стратегически целевого назначения.

© Шаповал Т.Н., 2012

### **Методологические подходы к исследованию систем менеджмента образования**

*Ковалевич М.С. (Беларусь, Брест)*

*e-mail: maria\_brest@tut.by*

Методологический подход к исследованию складывается из представлений об исторической периодизации, о типе государственной и общественной системы в конкретной стране. В белорусской педагогике выделяется как первое, так и второе направление. Сравнительная педагогика в 90-е годы получает определенную популярность и помимо описательной функции обосновывает необходимость проведения реформы образования в соответствии с мировыми стандартами (В.И. Андреев, В. Капранова, Т.Н. Буйко). Эту же функцию реализует и зарождающееся методологическое движение в Беларуси (В.В. Мацкевич, Б.В. Пальчевский, Л.С. Фридман).

Можно предположить, что с возникновением педагогики порождается и функция управления образованием. И как следствие, тип управления образованием зависит от типа складывающихся отношений внутри образовательной системы и вне ее. Фактически управление есть связующий элемент между системой образования и системой общественных отношений. Педагогика как наука о педагогический системах в основном описывает исторические типы и особенности обучения и воспитания. Процессы же управления образовательными системами в основном остаются в стороне. Поэтому на сегодняшний день педагогика до сих пор не имеет четко выстроенных типологий и классификаций систем управления образованием. Хотя можно зафиксировать наличие достаточно большого объема фактологического материала по данному вопросу. Например, просветительские программы Кирилла и Мефодия на славянских территориях рассматривают не только как культурное действие, а и как управленческое. Создание классно-урочной системы Я.А. Коменским, ее экспериментирование и распространение

также можно считать управленческим феноменом, как и формирование сети университетов в Европе под руководством иезуитских орденов в средние века и т.д.

На современном этапе развития теории образовательного менеджмента зафиксировано несколько подходов к ее формированию:

1. *Подход «от образования».* В данном подходе утверждается, что управление образованием в первую очередь зависит от специфики и форм практик самой системы образования. То есть нормы и методы управления образованием должны складываться из теории педагогики и логично ее дополнять. Такой подход формировался достаточно долгое время и имеет право на свое существование. На сегодняшний день можно зафиксировать, с одной стороны, глубокую методическую проработанность отдельных технических аспектов управления образованием, в основном управления учебно-воспитательным процессом в школе и на уроке. С другой стороны, можно констатировать узость и закрытость данного подхода, а также его несостоятельность в решении глобальных проблем развития образования в масштабе всей страны или отдельного региона. Для решения таких задач сама педагогика должна отказаться от жестко заданных предметных рамок обучения и воспитания на уроке и значительно расширить свою предметность до рамок гуманитарных технологий образовательных систем. Такой процесс уже начался в педагогике через внедрение элементов методологизации и гуманитаризации. И, естественно, требует рефлексивного и организационного отношения, а также культурного и теоретического закрепления.

2. *Подход от классического менеджмента.* Подход складывается вне системы образования как универсальная теория менеджмента, которая предположительно может быть использована и в управлении образованием. Теория классического менеджмента формировалась первоначально как область, описывающая наиболее удачные примеры управленческих практик на производстве, которые потом теоретически обобщались с предположением, что данный опыт может применяться в других системах деятельности. Развитие школ менеджмента напрямую связывается с развитием форм массового производства и рыночных отношений, а также возникающими в процессе становления рынка проблемами управления. Выделяют следующие школы менеджмента, сложившиеся в процессе своего исторического развития: школа научного управления (Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, Г. Гантт); классическая административная школа (А. Файоль, Д. Муни, М. Вебер); школы человеческих отношений и поведенческих наук (М.П. Фоллетт, Э. Мейо, А. Маслоу); школы 40-60х годов (эмпирическая школа управления, теории технократического менеджмента, школа науки управления), современные школы менеджмента (процессный, системный и ситуационный подход). Классический менеджмент сложно назвать наукой, так как отсутствует четкая предметность, нет универсальных методологий исследования, языка и т.д. Это скорее теоретическое направление, от-

<sup>207</sup> Официальный сайт международной организации по стандартизации (International Organization for Standardization): [www.iso.org/iso/home](http://www.iso.org/iso/home)

талкивающееся от эмпирики управленческих систем, которое каждый раз под возникающие проблемы развития производственных сфер находит адекватные способы управления системами. Классический менеджмент черпает свои теоретические представления из многих гуманитарных и технических наук как психология, кибернетика, технология производства, теория информации и т.д., пытается их комплексировать и применить в решении конкретных управленческих задач, отрабатывая, таким образом, собственную теорию менеджмента.

Представления из области классического менеджмента, безусловно, необходимо применять в практике управления образованием. Образование, став массовым, также является своеобразной производственной сферой. Однако вызывает большие сомнения, что опыт эффективного управления техническим производством может быть перенесен на сферу образования один к одному. Необходимо учитывать специфику этой гуманитарной сферы и отрабатывать универсальные представления о менеджменте в образовании как отдельно взятому отраслевому направлению.

С 50-х годов прошлого столетия зарождается и претендует на право называться современной школой интеллектуального менеджмента направление системомыследеятельной (СМД) методологии, которое в сфере управления называется ОРУ (организация, руководство, управление) направлением (Г.П.Щедровицкий). В отличие от западных школ рыночного менеджмента, данное направление формировалось в условиях плановой советской экономики через критику и идеализацию методов управления. ОРУ-направление скорее исходит не от эмпирики управления, а от теории, от универсальных представлений о системах, мышлении, деятельности и коммуникации. Особую актуальность СМД направление приобрело в переходный период на постсоветском пространстве в форме культурной политики и гуманитарных технологий в сферах управления государством, средствами массовой информации, коммуникациями, бизнес-консалтингом и образованием. На современном этапе ставится задача закрепления и обобщения в культуре наработанных методов мыследеятельности и культурной политики.

Применительно к сфере менеджмента уникальность подхода состоит в его универсальности и системности. СМД подход не отрицает прагматику и ситуативность. Скорее, наоборот, дополняет существующие теоретические представления классического менеджмента, систематизирует их, корректно вводит представления из других наук, отрабатывает универсальные теоретические схемы и «прикладывает» их на реальные условия деятельности.

3. *Комплексно-методологический подход*, или подход объединяющий два выше представленных подхода к менеджменту в образовании: подход от образования и подход от классического менеджмента. Осуществить такое комплексирование достаточно трудно, но возможно через конфигурирование методов и смыслов разных направлений.

В зависимости от системного уровня выделяют следующие типы управления в образовании:

стратегическое управление образованием (управление целями образования);

управление процессами (управление развитием, управление функционированием, инновационное управление и т.д.);

организационное управление, или управление структурными преобразованиями;

управление персоналом, управление ресурсами (материально-техническим обеспечением, информационными ресурсами и т.д.).

В зависимости от наличия интеллектуальных процессов в управлении можно зафиксировать тип административного управления, где интеллектуальные процессы сведены к минимуму, и рефлексивного управления, где практически все интеллектуальные процессы присутствуют и являются приоритетными и порождающими исполнительские функции. Для административной системы управления предпочтительна закрытая, иерархическая, вертикальная организация деятельности. Для рефлексивной системы управления – открытая, сетевая, смешанная и демократичная форма организации деятельности.

В административных и иерархических системах управления главная задача – приведение в соответствие реального состояния дел к норме. Норма как таковая не обсуждается и не проблематизируется. Поэтому основной метод управления выбирается контроль и постоянное отслеживание (мониторинг) реального состояния дел. Сужение и редукция управленческих функций до контрольных упрощает и делает примитивной систему управления образованием. Контроль не есть управление, хотя бы даже потому, что называется разными словами.

Рефлексивное управление также включает в себя элементы мониторинга и контроля. Однако принятие управленческих решений не всегда сводится к обязательному приведению в соответствие с нормой. Может проблематизироваться сама норма и критерии, и приниматься решения по ее изменению и организации принципиально новой схемы деятельности (применительно к образованию – схемы учебного процесса). Рефлексивное управление ориентировано на организационное развитие, административное – только на совершенствование и корректировку основной образовательной деятельности. В структуре рефлексивного управления в обязательном порядке присутствуют интеллектуальные и аналитические центры, в структуре административного управления – скорее информационные, а не аналитические.

4. *Синергетический подход*. К настоящему времени в рамках естественных наук, изучающих нелинейные, неравновесные процессы, зародилось новое научное направление, получившее название *синергетики*. Рождение синергетики можно датировать 1969 годом, когда этот неологизм был введен Германом Хакеном – отцом-основателем этой науки. Строго говоря, Г. Хакен придумал термин «синергетика» для обозначения теории Ильи Пригожина о диссипативных структурах и показал, что эта теория может быть применена не только в физике,

она междисциплинарна и в равной степени доступна философам, психологам, историкам, биологам и другим ученым<sup>208</sup>.

Изучению вопросов, связанных с синергетикой (теорией самоорганизации), посвящены работы В.А. Аршинова, С.П. Капицы, Е.Н. Княzewой, С.П. Курдюмова, И. Пригожина, И. Стенгерс, Г. Хакена и др. В их трудах проводится мысль, мире нет абсолютной бесструктурности и абсолютного беспорядка; хаос становится предметом науки. Кроме того, и хаос, и случайность, и дезорганизация могут быть не только разрушительными, но и в определенных обстоятельствах несут в себе созидательное и конструктивистское начало.

Концептуально-методологическая новизна идей самоорганизации связана с признанием способности различных систем к саморазвитию не только за счет притока энергии, информации, вещества извне, но и за счет использования их внутренних возможностей.

Как показали выполненные исследования, синергетическая концепция может способствовать глубокому познанию таких сложных, нелинейных, открытых систем, как общество, человек и его деятельность, в том числе и профессиональная.

В настоящее время итогом продвижения синергетики в сферу образования стали идеи, отправной точкой которых является синергетичность процесса образования.

Отдельные аспекты теории самоорганизации с педагогической точки зрения нашли отражение в работах В.А. Аршинова, М.В. Богуславского, В.Г. Буданова, Л.Я. Зориной, С.П. Капицы, Е.Н. Княzewой, С.П. Курдюмова, Г.Г. Малинецкого, Н.М. Таланчука. Авторами вскрываются синергетические закономерности образовательной деятельности, показано, что *синергетический подход основывается на доминировании в образовательной деятельности самообразования, самоорганизации, самоуправления и заключается в стимулировании или побуждающем воздействии на субъекта с целью его самораскрытия и самосовершенствования в процессе сотрудничества с другими людьми и с самим собой.*

Трактовка синергетического подхода, основана на идеях *системности*, целостности восприятия мира, нелинейности, глубинной взаимосвязи хаоса и порядка, случайности и необходимости; гуманистических идеях адаптации системы образования к индивидуальным особенностям обучающихся и к социокультурным изменениям среды; концепции самоактуализации, саморазвития и самовыражения.

По нашему мнению, синергетика входит в универсальную методологическую парадигму, относящуюся к тем областям знания, где изучаются сложные системы, явления самоорганизации, и представляет собой единый междисциплинарный подход к исследуемым предметам и объектам. Предметом синергетики являются механизмы самоорганизации. Поэтому её и называют теорией самоорганизации.

*Педагогическая синергетика* – область педагогического знания, которая основывается на законах и закономерностях синергетики, то есть законах и закономерностях самоорганизации и саморазвития образовательно-воспитательных систем. Педагогическая синергетика дает возможность по-новому подойти к разработке проблем развития педагогических систем, рассматривая прежде всего их с позиции открытости, сотворчества и ориентации на саморазвитие<sup>209</sup>.

Таким образом, для педагогики синергетика начинает выступать как один из методологических принципов, поскольку в рамках целенаправленного взаимодействия в педагогическом процессе как раз и наблюдаются эффекты, изучаемые новой областью знаний.

Необходимо отметить, что в современной педагогической литературе

встречаются определения синергизма как результата комбинированного действия составляющих его факторов и влияний, при котором суммированный эффект превосходит действие, оказываемое каждым из них в отдельности. Результатом этого феномена является оказываемое на обучаемого педагогическое воздействие лонгирующего (от английского слова long – долгое время, долгий срок) характера.

Чтобы применять принципы синергетики к анализу педагогического процесса необходимо определить, насколько система образования может рассматриваться как синергетическая. Для этого она должна изучаться с позиции методологии синергетики, как открытая, самоорганизующаяся, нелинейная система.

Можно ли считать систему образования открытой? По-видимому, да, поскольку, во-первых, в ней постоянно идет процесс обмена информацией (знаниями) между преподавателем и обучающимся (обратная связь), целенаправленного добывания информации. Во время этого процесса появляются новые цели, методы и средства педагогического взаимодействия. Во-вторых, меняется сама образовательная система. Возникает нелинейность, как процесса, так и результата.

Всегда ли результат образовательного процесса идентичен замыслу его участников? Как раз, наоборот, результат образовательного процесса всегда отличен от замыслов его участников. В-третьих, постоянно увеличивающееся образовательное информационное пространство выводит систему из устойчивого равновесия. Как известно, синергетика исходит из принципа эволюционирования окружающего мира по нелинейным законам. В широком смысле эта идея может быть выражена в многовариантности или альтернативности выбора. В системе образования многовариантность означает создание в образовательной среде условий выбора и предоставление каждому субъекту шанса индивидуального движения к успеху, стимулирование самостоятель-

<sup>208</sup> Хакен, Г. Синергетика [пер. с англ. В.Н. Емельянова] / Г. Хакен. – М.: Мир, 1980. – 404 с.

<sup>209</sup> Таланчук Н.М. 100 новых идей в педагогике, связанных с открытием фундаментальных законов системного синергетизма: Эврист. Тезаурус / Н.М.Таланчук – Казань: ИССО РАО, 1993. – 105 с.



ности выбора и принятия ответственного решения, обеспечение развития альтернативного и самостоятельного пути. Более конкретно такой выбор заключается в возможности определять индивидуальную траекторию образования, темп обучения, достигать разного уровня образованности, выбирать тип учебных заведений, учебные дисциплины и преподавателей, формы и методы обучения, индивидуальные средства и методики, творческие задания и т.п.

Самоорганизация в педагогической системе предполагает наличие определенного взаимодействия между обучающим и обучающимся, что соответствует требованиям развития педагогической системы и вытекает из объективных предпосылок её самодвижения. При рассмотрении процесса становления личности обучающегося как процесса самоорганизации и саморазвития следует иметь в виду контакты и взаимодействие его с внешней средой (сверстники, родители, преподаватели и т.д.). Например, от преподавателя исходит поток информации и энергии, побуждающий самоорганизацию и саморазвитие будущего специалиста, становление его индивидуальности. Это взаимодействие с позиции синергетики должно обладать рядом особенностей. Так, обучающийся может выступать неупорядоченной, хаотизированной системой, которая обладает бесконечным числом степеней свободы. При контакте такой системы с внешней средой (в нашем случае с преподавателем), при поглощении ею информации и энергии от другой системы происходит уменьшение числа степеней свободы. В этом состоит суть самоорганизации. Значит, влияние преподавателя осуществляется в рамках разумного ограничения свободы выбора и носит управляющий характер. Главное при этом не перейти границу, за которой начинается силовое принуждение, тогда самоорганизация становится принудительной организацией.

Самоорганизация – одно из ключевых понятий синергетики. В аспекте образования это означает самообразование. Лучшее управление – это самоуправление. Еще даосисты говорили, что хорош тот правитель, который управляет как можно меньше. Переформулируя эту мудрость Востока, можно сказать, что хорош тот учитель, который учит, вернее, поучает, как можно меньше. Главное – не передача знаний (всего передать невозможно!), но овладение способами пополнения знаний и быстрой ориентации в разветвленной системе знания, способами самообразования. А в передаче этого know how может помочь учитель.

Парадигма самоорганизации, или синергетическая парадигма, влечет за собой новый диалог человека с природой. Она приводит также к новому диалогу человека с самим собой и с другими людьми. Нелинейная ситуация, ситуация бифуркации путей эволюции или состояние неустойчивости нелинейной среды, ее чувствительности к малым воздействиям, связана с неопределенностью и возможностью выбора. Осуществляя выбор дальнейшего пути, субъект ориентируется на один из собственных путей эволюции сложной системы, с которой он имеет дело, а также на свои ценностные предпочте-

ния. Он выбирает наиболее благоприятный для себя путь, который в то же время является одним из спектра путей, определяемых внутренними свойствами этой сложной системы, т. е. одним из реализуемых в ней путей. Синергетику поэтому можно рассматривать как оптимистический способ овладения нелинейной ситуацией.

С синергетической точки зрения процедура обучения, способ связи обучающего и обучаемого, учителя и ученика может быть представлена следующим образом. Это – не передача знаний как эстафетной палочки от одного человека к другому, но создание условий, при которых становятся возможными процессы порождения знаний самим обучающимся, его активное и продуктивное творчество. Это – нелинейная ситуация открытого диалога, прямой и обратной связи, солидаристического образовательного приключения, попадания – в результате разрешения проблемных ситуаций – в один и тот же, самосогласованный темпомир. Последнее означает, что благодаря совместной активности в такого рода ситуации учитель и ученик начинают функционировать с одной скоростью, жить в одном темпе.

Обучение становится интерактивным, как об этом пишут Умберго Матурана, Гордон Паск и Франциско Варела. Не только учитель учит ученика, но и ученик учит учителя, они становятся кооперирующими друг с другом сотрудниками. Учитель должен научиться видеть, что скрывается за учеником и научиться понимать его. В процессе обучения незнающий превращается в знающего, а при этом изменяется и сам учитель, подобно тому, как в процессе психотерапии больной превращается в здорового или хотя бы в выздоравливающего, но вместе с тем и сам доктор претерпевает изменения.

Главная проблема заключается в том, как управлять, не управляя, как малым резонансным воздействием подтолкнуть систему на один из собственных и благоприятных для человека путей развития, как обеспечить самоуправляемое и самоподдерживаемое развитие. Проблема также в том, как преодолевать хаос (неорганизованные и спонтанные устремления обучаемого), его не преодолевая, а делая симпатичным, творчески, превращая его в поле, рождающее искры инноваций. Синергетический подход к образованию заключается в стимулирующем, или пробуждающем, образовании, образовании как открытии себя или сотрудничестве с самим собой и с другими людьми.

Итак, чтобы педагогическая система была синергетической, т.е. способной к самоорганизации, она должна удовлетворять ряду требований: быть сложной, открытой, нелинейной, стохастичной, достигать состояния неустойчивости, обладать как источниками, так и стоками энергии, вещества, информации.

Всегда ли осуществляется это положение в образовательной практике? Удовлетворяя этим требованиям, педагогическая система отвечает двум типам эволюции: устойчивой, детерминированной ветвью, вдоль которой к системе могут применяться педагогические технологии, и точкой бифуркации, где возможны переходы «динамический хаос –

структура», «структура – новая структура», «структура – разрушение (хаос)» и где технологизация не только не реализована, но даже вряд ли еще определена как понятие.

Синергетика может выступить в качестве методологической основы для прогностической и организационной деятельности педагога. С использованием идей синергетики, во-первых, становится очевидным, что сложноорганизованным системам нельзя навязывать пути их развития; во-вторых, синергетика свидетельствует о том, что всякая сложноорганизованная система имеет, как правило, не единственный, а множество собственных, отвечающих ее природе, путей развития; в-третьих, синергетика демонстрирует, что хаос может выступать механизмом самоорганизации и самодостраивания структур, удаления лишнего.

С позиций синергетического подхода управление качеством образования заключается в выборе таких воздействий на систему, которые были бы согласованы с её внутренними свойствами. Синергетика отвергает метод прямого воздействия на открытые неравновесные системы, но правильно организованные, резонансные воздействия на сложные системы, которой является и система образования, очень эффективны. Правильные влияния "подталкивают" систему на один из собственных путей развития, что и может привести к существенным качественным изменениям в образовательном процессе<sup>210</sup>.

Таким образом, синергетика дает нам знания о том, как эффективно управлять сложными системами, к которым мы относим и систему образования, что, на наш взгляд, приведет к существенным качественным изменениям в образовательном процессе. Синергетику в данном аспекте можно рассматривать как методологическую основу управленческой деятельности в современном образовании.

Во-первых, синергетика направляет свое внимание не на существующее, а на возникающее. Ей интересны моменты возникновения из хаоса порядка, она вводит термин «бифуркация» как точку ветвления, когда открывается несколько возможных путей развития. Во-вторых, синергетика принимает за исходные позиции нестабильность, нелинейность самоорганизацию, открытость, аттрактор, хаос, что свидетельствует о ее принципиальном отличии не только от классической картины мира, но и неклассической. Все сказанное позволяет сделать вывод, что применение синергетического подхода в образовании и педагогической деятельности открывает новые перспективы и возможности.

Нами сделана попытка определить понятие технологии образования на основе синергетической концепции развития. С режима «жесткого регулирования» («коридор необходимости») деятельности педагогов и учащихся она переходит в режим «самоуправляемого развития». Программируются усилия педагога по активизации познавательной активности учащихся, созданию развивающей резонанс-

ной среды. Технология задает тем самым «не коридор необходимости», а «коридор возможностей», содействует созданию гуманистической образовательной среды как пространства для реализации возможностей как педагогов, так и учащихся. Таким образом, мы определяем технологию как *целостный набор ориентиров, который допускает творчество педагога и учащихся в образовательном процессе*. Технология имеет двухслойное строение и может быть охарактеризована через метод и методику. Метод удерживает обобщенный абстрактный образ деятельности и фиксирует фундаментальные (неслучайные) характеристики. Методика есть результат конкретизации содержания метода с учетом возможностей его применения в конкретных условиях.

В идеях синергетического подхода к управлению образованием получают также отражение естественные тенденции развития человека, приобретаемая гармонирующий с его внутренними побуждениями характер. Наиболее адекватным в синергетической парадигме обучения является *управление перспективного косвенного типа*, позволяющее обучающемуся вести достаточно свободную творческую самоуправляющую деятельность<sup>211</sup>.

Реализация синергетического подхода в деятельности воспитателя также очевидна и проявляется в обновлении содержания, методов и форм обучения с учетом таких факторов, как открытость, самоорганизация, саморазвитие, креативность и нелинейность мышления, управление и самоуправление и др. Перечисленные факторы определяют выбор принципов, которые кладутся в основу разрабатываемых технологий обучения – открытость, нелинейность, самоорганизация. Эти принципы обеспечивают нестандартный подход к обучению, полноту и высокое качество знаний, профессиональное становление и профессиональную адаптацию будущего специалиста через различные учебные дисциплины с учетом их междисциплинарных связей.

Примеры педагогического мастерства и авторских методик есть лучшие образцы приложения целостных синергетических подходов. Однако сегодня проблема не в том, чтобы создать единую методику, а в том, чтобы научить педагога осознанно создавать свою, только ему присущую методику и стиль деятельности, оставаясь на позициях науки о человеке.

© Ковалевич М.С., 2012

### **Значение мониторинга в сфере управления системой образования**

**Коротаяева Е.В.** (Россия, Екатеринбург)  
e-mail: evkorotaev@mail.ru

Идея мониторинга педагогического процесса – идея сравнительно новая. Всего лишь 20 лет назад исследователи ни в теории, ни в практике не объединяли между собой такие явления, как «образование» и «мониторинг». Однако за последние годы мониторинг стал неотъемлемой составляющей са-

<sup>210</sup> Князева, Е.Н. Основания синергетики. Режимы с обострением, самоорганизация, темпомыры / Е.Н. Князева, С.П. Курдюмов. – СПб.: Алетей, 2002. – 414 с.

<sup>211</sup> Ковалевич М.С. Педагогическая синергетика: учеб.-метод. пособие / М.С. Ковалевич; Брест. гос. ун-т имени А.С. Пушкина. – Брест: Изд-во БрГУ, 2009. – 81 с.

мого процесса обучения, а также менеджмента в сфере образования.

Мониторинг завоевал научный мир, начиная с технических наук, где он понимается как процесс наблюдения за состоянием окружающих объектов (например, среды – атмосферы, гидросферы, почвенно-растительного покрова, а также техногенных систем) с целью их контроля, прогноза и развития<sup>212</sup>. Однако со временем мониторинг как явление и постепенно стало осваиваться и гуманитарными науками.

Это обусловлено техническими средствами, которыми располагают точные науки: телевизионные изображения, фотографии, многоспектральные снимки, космический мониторинг, сбор данных с наземных и морских станций. Цель мониторинга окружающей среды заключается в выявлении очагов неблагоприятных ситуаций, отслеживании динамики изменений, замерах интенсивности процессов и амплитуд экологических сдвигов и т.д.

С.Е. Шишов и В.А. Кальней, одни из основоположников разработки мониторинга образовательной сфере на российской почве, рассматривают мониторинг как «относительно самостоятельное звено управленческого цикла»<sup>213</sup>, поэтому «в рамках мониторинга проводится выявление и оценивание проведенных педагогических действий» (там же). Авторы предлагают классифицировать виды мониторинга применительно к образовательной среде:

- по масштабу цели: стратегический, тактический, оперативный (что непосредственным образом связано с сферой менеджмента);
- по этапам обучения: входной или отборочный, учебный или промежуточный, выходной или итоговый;
- по частоте процедур: разовый, периодический, систематический;
- по охвату объекта наблюдения: локальный, выборочный, сплошной;
- по используемому инструментарию: стандартизированный, нестандартизированный, матричный и т.д.<sup>214</sup>.

Мониторинг, являясь, по мысли авторов, функцией управления, оказывается тесным образом связанным со всеми функциями и стадиями управленческого процесса, поэтому его существенные характеристики могут быть выявлены только в соотношении с другими звеньями процесса управления образовательным учреждением. Другими словами, авторы как бы противоречат сами себе: в одном случае утверждая относительную самостоятельность данного явления, а в другом, подчеркивая его зависимость его существования от других звеньев управленческого процесса.

Недобросовестность, проявленная в любом из компонентов педагогического мониторинга, приводит к получению недостоверной или недостаточной информации → к построению

ложных проектов и моделей развития → к дискредитации самой идеи педагогического мониторинга. Поэтому мониторинг как научный метод исследования требует осознанности и последовательности в освоении и применении в образовательном процессе.

В современной теории менеджмента последовательность организации мониторинговых процессов рассматривается как процесс управленческой деятельности с соответствующими управленческими задачами, выделяемыми на каждом этапе.

Д. Уилмс, анализируя современные состояния мониторинговых исследований в образовательном процессе, считает, что существенные характеристики определяются той системой, в которой проводится мониторинг<sup>215</sup>:

1. *Мониторинг согласования управления.* Здесь в исследованиях подчеркивается значимость «входа», т.е. школьной среды. Предполагается, что соответствие установленным стандартам школьного оборудования, соблюдение процентного соотношения учителей, обслуживающего персонала и учащихся и т.д. автоматически обеспечивает адекватный уровень качества образования.

2. *Диагностический мониторинг.* Данная система ориентирована в основном на «выход»: получение и обработка результатов научения по отдельным учебным дисциплинам. При этом возникают следующие проблемы: не учитываются учебные умения (80% учащихся умеют использовать полученные навыки вычисления только в стандартных условиях); нацеленность на установление конечного уровня мешает осуществлению постоянной коррекции учебного процесса.

3. *Мониторинг деятельности.* Включает измерения как «входа», так и «выхода». Такая объективация информации является несомненным плюсом. Однако к основному недостатку данной системы Уилмс относит использование среднестатистических тестов и параметров, что дает общую картину школы и ее результатов, но затрудняет характеристику индивидуальных особенностей образовательного процесса как в отношении школы в целом, так в отношении отдельных субъектов.

Однако, динамика освоения мониторинговых процедур не столь интенсивна, как ожидалось. Американские исследователи, работая с российскими руководителями образовательных учреждений, выяснили следующее: 69% административных работников считают, что получаемые данные несут объективную информацию; 44 % полагают, что информация скорее полезна, нежели объективна; 47 % уверены, что данные педагогического мониторинга не способны дать целостного представления о педагогическом процессе. В этом проявляется традиционный взгляд на процедуры наблюдения, которые обычно носили описательный, а не

<sup>212</sup> Социологический энциклопедический словарь. – М.: Норма. 1998. С. 188.

<sup>213</sup> Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе. – М.: Педагогическое общество России, 1999. С. 37.

<sup>214</sup> Там же, с. 43.

<sup>215</sup> Уилмс Д. Системы мониторинга и модель «вход-выход» // Директор школы. 1995. № 1. С. 36-41.

практический, продуктивный характер. «Это приводит к тому, — отмечают авторы, — что управленческие решения базируются не на анализе данных, а на собственном опыте, традициях и мифах... Зачастую каждый из них «глубоко убежден» вместо того, чтобы собрать данные, интерпретировать их и предложить варианты решений»<sup>216</sup>.

Возможно, имеет смысл обратиться к зарубежному опыту с целью ознакомления с достижениями и выявления сходных проблем в организации мониторинга образовательной сферы с целью организации качественного процесса управления.

Особым образом формировались образовательного мониторинга в современных зарубежных странах. Само явление мониторинга еще только начинает разрабатываться в педагогической науке, поэтому при проводимых исследованиях в области образования это понятие не всегда употреблялось именно как «мониторинг». Сбор информации проводился через проверки, инспектирование, контроль и т.д. Однако при исследовании состояния дел в образовательной сфере использовались все существенные признаки мониторинга. Изучение опыта зарубежных стран помогает проследить, как складывается система педагогического наблюдения, объективации информации, коррекции педагогической стратегии и тактики в государственном масштабе различных европейских и заокеанских стран.

Мониторинг образования в США. Отличительной чертой системы образования в США является децентрализация управления и финансирования, при которой главные управленческие функции осуществляются на уровне штатов и школьных округов. Народное образование развивается по инициативе и под ответственностью местных властей и правительств штатов. Этим, прежде всего и объясняется тот факт, что практически до середины XX столетия вмешательство федерального правительства в сферу образования носило эпизодический характер. Соответственно, в системе отслеживания до поры не было собой нужды.

Одной из причин, заставившей федеральное правительство обратить внимание на образование, стала депрессия 30-х гг., когда безработица молодежи стала национальной проблемой. Среди других причин можно назвать «холодную войну» 50-е гг., создавшую предпосылки для массированного федерального вмешательства в сферу образования «в целях будущей безопасности страны». Так, в 1958 г. правительством США принят «Закон об образовании в целях обороны» (The National Defense Education Act). И, наконец, особое место в этом ряду занимает освоение космоса и реализация космических программ.

Начиная с 60-х гг., все кандидаты в президенты стали обращаться в своих выборных

программах к проблемам образования. Увеличился рост финансирования в эту область: 1965 г. — 6,2 %; 1975 г. — 7,4 %. Эта политика повлекла за собой реорганизацию в соответствующем ведомстве образования. Потребовалась централизация данных, поступающих из округов; интерпретация их и сверка с государственным образовательным курсом; разработка коррекционных программ; готовность к координации центрального курса по отношению к курсами конкретных штатов... Другими словами, сама ситуация развития системы образования поставила задачу внедрения нового подхода в менеджменте сферы образования.

Именно данную функцию и должен был реализовать мониторинг образовательной деятельности как процесс отслеживания, объективации, коррекции образовательного процесса.

В связи с этим в 1965 г. был создан Национальный центр статистики по образованию; в 1972 г. — Национальный институт образования. В задачу последнего входит обеспечение руководства и поддержки в проведении всех исследований, финансируемых из государственного источника, а также распространение их результатов. Область педагогических исследований как самостоятельное направление в развитии науки контролируется Национальным советом по исследованиям в области образования (National Council on Educational Research)<sup>217</sup>.

Федеральные органы народного образования отвечают за: статистику; измерение результатов и качества образования на национальном уровне; организацию и проведение педагогических исследований, которые позволяют не только оценить достигнутый прогресс, но и определить перспективы и задачи для реформ в области образования. Другими словами, здесь действительно разрешаются основные сущностные функции мониторинговых исследований в образовательной области.

Структура соответствующего министерства включает в себя: главное управление внутреннего менеджмента и кадров; главное управление планирования, бюджета и оценки; главное управление межправительственных и межведомственных дел; управление генерального инспектора; главное управление по законодательству и делам конгресса; юридическое управление; главное управление по гражданским правам; главное управление начального (элементарного) и среднего образования; главное управление послесреднего и высшего образования и т.п.

Таким образом, под контролем оказываются практически все области, в системе образования США, в том числе и острые, проблемные. Каждое из перечисленных управлений имеет собственную систему отслеживания информации и координации собственной деятельности в рамках всего министерства и всей федеральной политики образования. Но при этом специфика деятельности определяется со-

<sup>216</sup> Манн Д., Бриллер В. Школьные администраторы глазами американских исследователей // Директор школы. 1996. - № 4. - С. 23-24.

<sup>217</sup> Алферов Ю.С. Управление образованием в США: роль федеральных органов // Педагогика, 1994. - № 1. - С. 110.

ответствующей областью. Так, например, сферы деятельности главного управления педагогическими исследованиями и совершенствования образования предполагает:

- сбор, анализ и распространение информации о состоянии образования в стране;
- учет статистики в образовании;
- организация и поддержка исследований по образованию;
- распространение результатов исследования;
- презентацию лучшего педагогического опыта;
- предоставление субсидий на программы т.д.<sup>218</sup>.

Все эти направления осуществляются не только на федеральном уровне, но и на уровне специальных отделов при департаменте образования каждого штата.

Представляет особый интерес образовательный мониторинг, осуществляемый в штате Калифорния, где современные процедуры лицензирования, аттестации и аккредитации образовательных учреждений в нашей стране не только во многом схожи, но и имеют прямые заимствования из опыта работы департамента образования вышеупомянутого штата.

Каждые шесть лет Калифорнийский департамент образования проводит общую аккредитацию школ. Другими словами, осуществляется комплексный мониторинг образовательного процесса школы по основным параметрам: разносторонность исследований, непрерывность, объективизация, интегративность.

Цель мониторинга образовательного процесса конкретной школы заключается в том, чтобы определить насколько деятельность той или иной школы отвечает установленным (в рамках федерации и штата) требованиям и стандартам качества обучения и воспитания.

Мониторинг процесса деятельности образовательного учреждения включает в себя интегрированные оценки:

эффективности управления школой (общешкольный учебный план; школьная документация, протоколы собраний педагогического персонала и пр.);

квалификации педагогического персонала (личные дела учителей, планы повышения квалификации учителей и оценка их работы и т.д.);

уровня преподавания каждой дисциплины (изучение качества учебных программ; используемые учебные материалы и поурочные планы);

качества знаний учащихся (тестирование школьников; анкетирование учащихся и родителей в отношении удовлетворенности получаемых знаний и навыков);

материального и технического обеспечения школы (в том числе степень оснащенности учебного процесса техническими средствами) и т.д.

Для получения объективных данных используются следующие методы: шкалирование, ранжирование, математическая обработка полученных данных и пр. Однако в некоторых

образовательных областях и метод наблюдения остается действенным и значимым.

Так, например, оценка деятельности педагогов в США производится различными методами<sup>219</sup>:

- неформальное наблюдение (цель посещения не обозначена конкретно, а формулируется как общее знакомство с классом, с педагогом и т.д.);
- формальное, или официальное наблюдение (проводится в соответствии с установленной процедурой на основании принятых в школе критериев. Заполняется специальный оценочный лист-протокол, делаются выводы и рекомендации);
- рейтинговая оценка профессиональных и/или личностных качеств (метод, пользующийся популярностью у директоров школ);
- метод оценки «равными по положению» (оценка деятельности коллегами, разделяющими ответственность за образовательный процесс и результат);
- метод «клинического наблюдения» (состоит из 5 этапов: 1) беседа с учителем до начала наблюдения, 2) наблюдение, 3) анализ результатов наблюдения, 4) консультативная беседа-конференция, 5) планирование по улучшению педагогической деятельности);
- метод самооценки (основанный на рефлексии, на постоянном стремлении к совершенствованию);
- метод «учительский портфель» (другими словами накопление банка информации по конкретному педагогу, начиная с планов его работы и заканчивая его темами и заданиями для работы учащихся) и др.

Эти данные помогают собрать разностороннюю и объективную информацию о субъектах образовательного процесса, что, в итоге дает основание для более объективной оценки деятельности всей школы.

Аккредитация образовательных учреждений проводится каждые шесть лет в соответствии с разработанной программой (Pursuing Excellence). В результате устанавливается категория школы и соответствующий уровень финансирования. При отказе от мониторинга образовательного процесса школа продолжает финансироваться по более низкой категории. Таким образом, школы заинтересованы в прогрессивном развитии и соответствующей оценке этого процесса со стороны органов образования.

Для того чтобы полученные данные давали максимально объективную картину качества образовательного процесса, процедура аккредитации предполагает работу нескольких комиссий одновременно:

- экспертной комиссии штата и Западной ассоциации школ и колледжей;
- школьной комиссии, создаваемой на общественных началах, для предварительной самооценки собственной работы;

<sup>218</sup> Там же, с. 113.

<sup>219</sup> Алферов Ю.С., Курдюмова И.М., Писарева Л.И. Оценка и аттестация кадров образования за рубежом. – М.: Рос. пед. агентство, 1997. – С. 31-42.

- отдельных комиссий, состоящих из школьников и их родителей<sup>220</sup>.

Члены всех этих комиссий участвуют в сборе и анализе информации о состоянии учебно-воспитательной работы в конкретной школе и подготовке необходимых документов для экспертной комиссии.

Важным источником информации служит анкетирование учащихся, которое проводится анонимно. В этих анкетах учащиеся дают самую разнообразную информацию, начиная с режима учебного дня (время, потраченное на выполнение домашнего задания, количество письменных работ за неделю и т.д.) и заканчивая профессиональной ориентацией.

Интегративность в процессе проведения комплексного образовательного мониторинга реализуется в нескольких направлениях:

прежде всего, изучаются те интегрированные умения и навыки, которые получают учащиеся в процессе освоения образовательной программы конкретной школы;

следующий уровень – работа предметных и межпредметных секций педагогов (учет преемственности; наличие межпредметных связей в преподавании; координация деятельности преподавателей и положений, принятых учебным округом);

и, наконец, уровень взаимодействия школ в конкретном округе штата.

Проводимая аккредитация становится определенной гарантией оптимальной организации учебно-воспитательного процесса, а также предлагает данные для оптимизации процесса управления школой.

Мониторинговые исследования, проводимые на федеральном уровне, дают объективную картину, позволяющую сличать уровень качества образования в США с другими странами. Одним из постоянных соперников в этой области для США является Япония, чья система образования претерпела очень значительные изменения за последние 50 лет.

Сегодня к населению Японии вполне применим термин «обучающееся общество». Образование занимает здесь одно из первых мест в системе ценностей населения. Отсюда и внимание общественности к проблемам, возникающим в этой области. Так, например, в 70-80-х гг. резко усилилась критика внутренних недостатков образовательной системы. В 1984 г. по распоряжению премьер-министра Я. Накасонэ был создан Национальный совет по вопросам реформы образования. Одной из центральных проблем в анализе существующего положения стала проблема учительских кадров.

Педагогические кадры в Японии характеризуются достаточно высоким уровнем общего образования. В начале 80-х гг. степень бакалавра имели 50,6 % учителей элементарной школы; 68,1 % младшей средней школы; 81,7 % старшей средней школы. Однако в последнее время отмечается постепенное уменьшение притока молодых кадров в школы Японии. Это связано, помимо всего прочего

с «открытой» системой подготовки учительских кадров. Такая система допускает подготовку не только на педагогических факультетах, но и на всех остальных отделениях университетов и колледжей. За годы учебы студент должен набрать определенную сумму «кредитов». Однако он может «добирать» необходимую сумму за счет предметов не по осваиваемой специальности, поэтому его знания по выбранной профессии могут быть недостаточными. В условиях открытой системы высшего образования ежегодно число выпускников, получивших учительский сертификат, превышает количество вакантных мест в школах. Мониторинговые исследования, проведенные Японской ассоциацией университетов, показали, что, например, в 1985 г. вузы страны закончили 532 648 человек, учительские сертификаты получили 180 330, но только 21 436 из них были приняты на работу в школы.

С учительской деятельностью связаны многие проблемы, выявленные в результате специально проведенных опросов, которые испытывают молодые педагоги:

- 34 % опрошенных педагогов считают, что не владеют навыками мотивации в учебном и воспитательном процессах; не умеют строить занятия с неуспевающими; бороться с нарушениями норм поведения;
- 25 % учителей отметили особую конфликтность в сфере школьного руководства, что затрудняет нормальное функционирование образовательного учреждения;
- 12,2 % педагогов выразили недовольство перегрузками учебного времени, что препятствует нормальной подготовке к урокам и повышению квалификационного уровня (продолжительность школьной недели – 6 дней, а наполняемость классов в среднем составляет 40 человек).

Материалы национального педагогического мониторинга сферы образования создали предпосылки для выработки ряда мер, способных оптимизировать существующее положение. Главные положения образовательной реформы состоят в следующем: 1) от количественного расширения перейти к качественному обогащению; 2) от формального равенства в образовании продвигнуться к реальному равенству; 3) перенести акценты с академических достижений на уважение личности и индивидуальности. «Или, другими словами, - обобщает профессор С. Судзуки, - необходимы индивидуализация школьного образования, его разнообразие, введение более гибкого учебного плана»<sup>221</sup>.

В эпоху смены столетий система образования становится одной из приоритетных в государственной политике Японии, поскольку процветание страны практически полностью зависит от кадрового потенциала. В связи этим не стоит удивляться количеству мониторинговых исследований, которые проводятся в различных областях сферы образования. Эти исследования, хотя и различаются по цели, критериям, процедуре, все же несомненно являются

<sup>220</sup> Мельник В.В. Из опыта аккредитации школ в США (на примере штата Калифорния) // Педагогика, 1995. - № 2. - С. 118-119.

<sup>221</sup> Судзуки С. Реформа образования в Японии // Педагогика, 1992. № 3-4. С. 92.

частью педагогического мониторинга, проводимого в общегосударственном масштабе, поскольку обладают всеми существенными признаками: многомерностью, непрерывностью, прогнозированием дальнейшего развития, наличием постоянной обратной связи между теорией и практикой исследования; что в совокупности обеспечивает процесс непрерывной объективации сущностных, описательных, репродуктивных, продуктивных, интегративных характеристик образовательного процесса.

Обобщая вышеизложенный материал, можно подвести следующие итоги.

1. Процесс внедрения образовательного мониторинга охватывает образовательные системы различных стран. Следовательно, наличие осознаваемая потребность в поиске нового пути получения информации о продуктивности сферы образования, объективной трактовке собранных данных, определении тактических и стратегических линий развития образовательной системы.

2. Благодаря мониторинговым процедурам органы образования имеют возможность получить достаточно полное представление об эффективности образовательного процесса, об условиях, стимулирующих или, напротив, затрудняющих этот процесс.

3. Образовательный мониторинг имеет некоторые общие черты: социально-педагогический характер получаемой информации, взаимодействие школьного образования с другими уровнями образовательной системы; наличие общих моментов, характеризующих особенности мирового образовательного пространства.

4. Всеми без исключения признается особая значимость системы образования для дальнейшего успешного развития страны и человеческой цивилизации. Тем важнее иметь в арсенале современный, научный, адекватный ситуации метод, механизм, способствующий объективации информации образовательной сферы для прогнозирования, реализации, коррекции образовательной политики не только в государственном, но и в межгосударственном масштабе.

5. Подходы к использованию образовательного мониторинга как научного метода только еще осваиваются многими странами. Наиболее продвинутыми в этом отношении являются США, Япония, Великобритания. Однако практика показывает, что опыт одной страны должен переноситься на иную почву с большой осторожностью: учитывая культурные, этнические, исторические, педагогические истоки и т.д. Поэтому изучение зарубежного опыта должно помочь, но не может полностью заменить путь самостоятельного освоения и внедрения мониторинга в нашей стране.

Подводя итоги, стоит отметить, что мониторинг сегодня является актуальным методом получения данных о процессе и результате функционирования сферы образования, что напрямую связано с техническим состоянием современной науки. Уровень технологизации настолько вырос за последние десятилетия, что неизбежно влечет за собой поиск новых путей,

подходов и средств в процессе освоения, осмысления и описания мира. Мониторинг представляет собой особую непрерывно обновляющуюся интеграцию теоретического и эмпирического подходов в научном познании. Основными характеристиками образовательного мониторинга являются: непрерывность, научность, диагностико-прогностическая направленность, педагогическая целесообразность, целостность и преемственность. Соответствуя данным характеристикам, мониторинг выступает не только как информационно-аналитическое обеспечение на всех уровнях, но и как процесс непрерывной объективации самых различных сторон образовательного процесса.

Эффективность образовательного мониторинга как метода управления зависит от умения педагога-менеджера адекватно определить цель исследования, подобрать необходимый инструментарий, выявить механизм реализации, правильно интерпретировать полученную информацию, обращая ее в стимул для оптимизации работы педагогического объекта – образовательного учреждения.

© Коротаяева Е.В., 2012

**Документированная процедура как элемент системы менеджмента качества дополнительного профессионального образования высшей школы**

**Белова Е.Н. (Россия, Красноярск)**  
*e-mail: belovaen@kspu.ru*

Учреждения высшего профессионального образования при разработке и внедрении документированной процедуры, являющейся одним из элементов системы менеджмента качества дополнительного профессионального образования (ДПО) высшей школы, могут руководствоваться стандартами внутренней и внешней гарантии качества согласно разработанному Европейской организацией по управлению качеством высшего образования (European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA) документу «Стандарты и Директивы для гарантии качества Высшего образования в Европейском регионе».

Среди Европейских стандартов внутренней гарантии качества ДПО в высшей школе выделяем следующие:

1. *Политика и процедуры гарантии качества.* Учебные заведения должны разработать политику, и связанные с ней процедуры гарантии качества и стандарты своих программ и сертификатов. Они также должны полностью посвятить себя развитию осознания важности качества и обеспечения качества в своей работе.

2. *Утверждение, мониторинг и периодический пересмотр программ и сертификации.* Учебные заведения должны разработать официальные механизмы для утверждения, периодического рецензирования и наблюдения за программами и сертификацией.



3. *Оценка студентов и слушателей.* Студенты и слушатели должны оцениваться с помощью последовательно применяемых опубликованных критериев, положений и процедур.

4. *Обеспечение качества преподавательского состава.* Учебные заведения должны разработать способы и критерии оценки компетентности преподавателей, обучающихся студентов и работающих со взрослыми слушателями.

5. *Материальное обеспечение учебного процесса и поддержки студентов, слушателей.* Учебные заведения должны гарантировать, что ресурсы, доступные для поддержки обучения студентов, слушателей являются адекватными и уместными для каждой предлагаемой программы.

6. *Система информирования.* Учебные заведения должны обеспечивать сбор, анализ и использование важной информации для эффективного менеджмента программ обучения и других видов деятельности.

7. *Информирование общественности.* Учебные заведения должны регулярно публиковать свежую, беспристрастную и объективную информацию в отношении, как количества, так и качества программ и сертификатов.

Учет требований указанных международных стандартов позволяет вузам найти резервы улучшения своей деятельности и пути повышения качества образования и ДПО, являющегося важнейшей частью всей системы современного непрерывного профессионального образования.

Внедрение систем менеджмента качества в университете выявляет необходимость проведения структурными подразделениями ДПО вуза регулярных маркетинговых исследований потребностей различных целевых групп потенциальных слушателей, определения процессов, способствующих производству продукции или услуг, удовлетворяющих потребности слушателей, и управления этими процессами. Система менеджмента качества ДПО университета представляет собой систему управления взаимосвязанными процессами, направленными на повышение результативности, эффективности и достижение целей в области качества предоставляемых услуг и производства продукции. Качество ДПО университета можно определить как сбалансированное соответствие совокупности свойств и характеристик образовательного процесса, его результатов, и всей системы ДПО в целом установленным потребностям, целям, требованиям и нормам (стандартам) которые определяются отдельными гражданами, предприятиями и организациями, обществом и государством в целом.

В соответствии с системным подходом ДПО в университете следует управлять с учетом его целостности, взаимосвязи и взаимозависимости его составляющих, основываясь на реально сложившейся ситуации. С целью формулировки сущности системного подхода к управлению качеством воспользуемся терминологией МС ИСО 9000: 2001.

«Система качества ОУ» – СК ОУ (Quality Assurance System) – система для разработки политики, целей и достижения гарантий качества ОУ. «Система менеджмента» (Management System) –

система для разработки политики и целей для достижения этих целей. «Документированная процедура» – ДП (Documented Procedure) – документ, устанавливающий единый для всего ОУ порядок описания процессов, полномочия и ответственность должностных лиц, информационные потоки, включая регистрацию данных и записей по качеству. Документированная процедура может быть в виде стандарта организации или инструкции [1].

Дополнительные профессиональные образовательные программы (ДПОП) переподготовки, повышения квалификации и стажировки разрабатываются и реализуются университетом самостоятельно с учетом потребностей заказчика, а также государственных требований к уровню подготовки специалистов по соответствующему направлению. Базовыми требованиями к содержанию ДПОП являются:

- соответствие квалификационным требованиям к профессиям и должностям;
- преимущество по отношению к государственным образовательным стандартам высшего и среднего профессионального образования;
- ориентация на современные образовательные технологии и средства обучения;
- совместимость программ ДПО по видам и срокам;
- соответствие учебной нагрузки слушателей нормативам;
- соответствие принятым правилам оформления программ;
- соответствие содержания программ видам ДПО.

Основными принципами реализации ДПОП являются модульность, вариативность, индивидуализация. Содержание дополнительных профессиональных образовательных программ определяется следующими учебно-методическими документами: учебный план, учебно-тематический план, учебная программа.

Принимая во внимание, что в МС ИСО серии 9000: 2000 базовой категорией служит менеджмент качества, система управления качеством в данных стандартах именуется *системой менеджмента качества* в высшей школе и определяется как система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству. Каждое структурное подразделение ДПО в высшем учебном заведении, стремящееся закрепиться на рынке образовательных услуг в условиях острой конкуренции, должно разработать, документировать, внедрить и поддерживать в рабочем состоянии систему менеджмента качества, постоянно повышая ее результативность в соответствии с требованиями нормативных документов и международных стандартов.

Наиболее известными представителями систем менеджмента, требования к которым закреплены в международных стандартах ISO, является система менеджмента качества. Международная организация по стандартизации (International Organisation of Standardization) – ISO является неправительственной организацией и имеет консультативный статус ООН. Основным направлением деятельности ISO является разработка и публикация международных стандартов в различных сферах

деятельности, признаваемых во всем мире. В национальной системе сертификации (ГОСТ Р) стандарты, входящие в серию 9000, именуются ГОСТ Р ИСО 9000:2001, ГОСТ Р ИСО 9001:2001, ГОСТ Р ИСО 9004:2001 и ГОСТ Р ИСО 9001:2008. Стандарт ИСО 9001:2008 «Системы менеджмента качества. Требования» (предыдущая редакция – ИСО 9001:2000) предназначен для разработки и внедрения систем менеджмента качества предприятий с целью последующей сертификации или для заключения контрактов с другими предприятиями, которые предъявляют требования к стабильности и надежности выполнения контрактных обязательств.

Требования, содержащиеся в стандарте ИСО 9001:2008 являются общими и предназначены для применения ко всем организациям независимо от вида деятельности, размера организации и поставляемой продукции (услуг). Стандарт определяет, что необходимо делать для внедрения системы качества, но не определяет как это делать. Именно за счет такого подхода требования стандарта являются универсальными и применимыми к любой организации. Методы, как реализовать то, или иное требование стандарта предприятие выбирает само, исходя из своих потребностей и возможностей. Стандарт ИСО 9001:2008 состоит из следующих разделов:

*Раздел 1. Область применения* – описывает общие положения стандарта и его применение в организациях. Также определяет те случаи, когда предприятие, разрабатывающее и внедряющее систему качества, может сделать исключение из реализации требований стандарта.

*Раздел 2. Нормативные ссылки* – даются ссылки на стандарты серии ИСО 9000.

*Раздел 3. Термины и определения* – приводятся термины и определения, используемые в стандарте.

*Раздел 4. Система менеджмента качества* – определяет общие требования к системе менеджмента качества, управлению документацией и записями по качеству.

*Раздел 5. Ответственность руководства* – определяет требования к административному управлению построением, внедрением и функционированием системы менеджмента качества. Требования данного раздела предъявляются к высшему руководству организации и к системе административного управления.

*Раздел 6. Менеджмент ресурсов* – определяет требования к ресурсам, необходимым для разработки, внедрения и функционирования системы качества. К таким ресурсам стандарт относит человеческие ресурсы, материальные ресурсы, инфраструктуру и производственную среду.

*Раздел 7. Процессы жизненного цикла* – определяет требования к основным и обеспечивающим процессам предприятия. В этом разделе представлены, наиболее объемные требования, которые предъявляются к основной деятельности предприятия по управлению процессами производства продукции или предоставления услуг.

*Раздел 8. Измерение, анализ и улучшение* – определяет требования к проведению и организации

анализа, измерений и улучшений системы менеджмента качества, процессов и выпускаемой продукции (оказываемым услугам).

*Приложение А* – приводится соответствие между разделами стандарта ИСО 9001:2008 и ИСО 14001:2004 (Системы управления окружающей средой. Требования и руководство по применению). Взаимосвязь этих стандартов приводится для того, чтобы организации могли строить интегрированные системы менеджмента качества и экологического менеджмента.

*Приложение В* – приводятся изменения в тексте стандарта ИСО 9001:2008 по сравнению с текстом предыдущей редакции данного стандарта ИСО 9001:2000.

*Приложение С* – Библиография. Список стандартов, использованных при разработке стандарта ИСО 9001:2008 [2].

В целях обеспечения достижения поставленных целей при минимальных затратах и в заданные временные интервалы, что является основными показателями эффективности деятельности любой системы, для организации ДПО университета необходимо строго упорядочить и регламентировать в оптимальном объеме деятельность, которая должна быть понятной как для менеджеров, так и для рядовых сотрудников.

Процесс разработки и внедрения системы менеджмента качества (СМК) включает следующие этапы:

- выбор модели СМК;
- сравнение ДПО университета с требованиями выбранной модели;
- перестроение ДПО университета там, где это необходимо;
- разработка и внедрение документации СМК, подтверждающей соответствие ДПО университета требованиям модели;
- сертификация СМК, с целью повышения эффективности процессов деятельности;
- улучшение деятельности на основе непрерывного совершенствования процессов.

Причиной всех ошибок всегда являются наши неправильные действия. Для того чтобы избежать ошибок, необходимо определить правильную последовательность действий, описать (формализовать) их, разработать инструкции по выполнению и контролю правильных действий. В этих целях разрабатывается Документированная процедура системы менеджмента качества ДПО. Иными словами, управление качеством подготовки специалистов должно быть построено так, чтобы отклонения от заданных требований, по возможности, предупреждались, а не исправлялись после того, как они были обнаружены. Этим путем можно обеспечить репутацию университета как надежного поставщика высококачественных специалистов с минимальным риском для тех предприятий, организаций и физических лиц, которые можно считать потребителями услуг.

СМК призвана обеспечить качество предоставляемых услуг и «настраивать» это качество на ожидания потребителей. При этом главная задача

СМК — не контроль каждой отдельной услуги, а создание системы, которая позволит не допускать появление ошибок приводящих к плохому качеству услуг.

Для создания СМК ДПО в высшей школе, разработки и внедрения документированной процедуры, отражающей модель выбранной нами СМК необходимо осуществить следующие виды деятельности: идентифицировать основные процессы деятельности; установить последовательность и взаимодействие процессов; определить критерии и методы, необходимые для обеспечения эффективности как работы, так и управления процессами; обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки работы и наблюдения за процессами; наблюдать, измерять и анализировать процессы; принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов.

Процесс разработки документированной процедуры ДПО в высшей школе более эффективно осуществлять при активном участии всех участников образовательного процесса, заинтересованных в его развитии и постоянном повышении качества. Необходимо учитывать как пожелания слушателей, заказчиков программ, так и работников структурного подразделения ДПО вуза, организующего весь процесс обучения. Основываясь на процессном подходе к разработке и внедрению СМК ДПО в вузе, мы руководствуемся основными процессами концепции СМК: планируй, делай, проверяй, исправляй. При выявлении проблемных ситуаций в процессе проектирования и реализации ДПОП, не разрешаемых в рамках разработанной Документированной процедуры, возникает необходимость внесения изменений в этот документ, а может и полного его пересмотра, в зависимости от задач стоящих перед вузом в области ДПО.

В соответствии с требованиями международного стандарта ISO 9001: 2008 и в целях совершенствования действующей системы менеджмента качества ДПО в университете нами в 2011 году была пересмотрена разработанная ранее Документированная процедура с позиций рассмотрения двух процессов: проектирование ДПОП; реализация ДПОП.

Структура разработанной нами Документированной процедуры проектирования и реализации дополнительных профессиональных образовательных программ включает следующие разделы:

1. Назначение и область применения процедуры
2. Нормативную базу
3. Описание процедуры
- 3.1. Общие положения
- 3.1.1. Виды дополнительного профессионального образования
- 3.1.2. Структура ДПОП
- 3.2. Процесс «Проектирование и разработка дополнительных профессиональных образовательных программ»
- 3.3. Процесс «Реализация дополнительных профессиональных образовательных программ»
4. Ответственность

## 5. Приложения

### 6. Лист регистрации изменений.

Согласно разработанной нами документированной процедуре процесс «Проектирование и разработка дополнительных профессиональных образовательных программ» включает следующие подпроцессы: проведение маркетинговых исследований потребностей студентов, выпускников вуза, руководителей и специалистов реального сектора экономики и других категорий населения в дополнительном образовании; формирование реестра ДПОП, в котором каждое востребованное направление или программа закрепляются за выпускающей кафедрой; разработка и утверждение учебных и учебно-тематических планов ДПОП, рабочих программ.

Процесс «Реализация дополнительных профессиональных образовательных программ» включает следующие подпроцессы: разработка плана-графика организации образовательного процесса на календарный год и на каждый квартал; проведение рекламно-информационной компании по набору слушателей; прием и зачисление слушателей; организационно- документационное обеспечение учебного процесса; обучение и промежуточная аттестация; сопровождение каждого слушателя в его индивидуальном образовательном пространстве; дипломное проектирование и итоговая аттестация; мониторинг слушателей по итогам обучения.

По итогам разработки и внедрения Документированной процедуры проектирования и реализации дополнительных профессиональных образовательных программ нами успешно пройдена внешняя сертификация СМК ДПО университета.

В целях оптимизации процесса дальнейшего развития ДПО в высшей школе возникает необходимость создания структурированного массива востребованных дополнительных профессиональных образовательных программ высокого качества, отражающих потребности слушателей и динамику развития рынка ДПО; осуществления разработки научно-методического и учебно-методического обеспечения этих программ, а также организация непрерывного сопровождения, консультирования и обучения слушателей, закончивших курсы повышения квалификации или переподготовку в их профессиональной деятельности и карьерном росте.

Своевременное внесение необходимых изменений в Документированную процедуру проектирования и реализации дополнительных профессиональных образовательных программ, а также ее выполнение всеми участниками процессов, в ней описанных, имеют большое значение для совершенствования системы менеджмента качества ДПО в современной высшей школе и повышения его конкурентоспособности на современном рынке труда.

Литература:

1. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования. ISO 9001-2008. М.: Стандарт информ, 2009. 26 с.
2. Степанов С.А., Азарьева В.В., Горленко О.А. Краткий терминологический словарь в области управления качеством высшего и среднего профессионального образования. Санкт-Петербургского гос. электротех. ун-та «ЛЭТИ». С-Пб, 2006. — 45 с.

© Белова Е.Н., 2012

## Психологическая подготовка менеджеров профессионального образования

*Зеер Э.Ф. (Россия, Екатеринбург)*

*e-mail: kafedrapp@mail.ru*

В разрабатываемых в настоящее время концептуальных подходах к осуществлению уже начатых и планируемых преобразований в ряд ведущих закономерно выдвигается проблема коренного реформирования всей системы управления образованием, и в первую очередь качеством услуг по повышению квалификации преподавателей темы многоуровневого педагогического образования. В рамках гуманистической парадигмы образования управленческая деятельность педагога приобретает новые качественные особенности. Отказ от традиционного управления, основанного на субъект-объектных отношениях, и переход к управлению, основанному на субъект-субъектных отношениях, открывает учащимся возможность равноправного взаимодействия с педагогом в решении проблем их жизнедеятельности в школе, классе, малой группе. Эти процессы давно уже стали предметом изучения в зарубежной педагогике, особенно американской, откуда и проник в отечественное образование термин «педагогический менеджмент», основная идея которого состоит в том, что педагог становится организатором, советчиком, «тренером, а не ментором» в процессе обучения, воспитания и развития личности ребенка. Это порождает новый комплекс научно-практических задач по подготовке менеджеров образования для управления образовательным учреждением в новых экономических условиях, овладению ими теорией и практикой принятия управленческих решений в системе повышения квалификации.

В данных условиях актуальными становятся подготовка менеджера образования в системе дополнительного образования и повышения квалификации, повышение квалификации менеджера образования в контексте развития образования как отрасли экономики.

Конструирование содержания профессионального обучения по программе «Психология менеджмента в образовании» осуществляется с учетом требований закона «О постдипломном образовании». В качестве базового принято положение о том, что по мере изменения социальных условий жизнедеятельности человек может быть обеспечен новыми знаниями, умениями, развиваться как личность посредством повышения уровня психологической компетентности.

Оптимальной образовательной парадигмой является личностно развивающая. Она реализуется на компетентностном подходе, смыслообразующими конструктами которого выступают базовые компетентности, ключевые компетенции и метапрофессиональные качества. Обучение, основанное на этих конструктах, целесообразно осуществлять в форме модульных программ. Под модулем понимается целостный набор подлежащих освоению компетентностей и компетенций, а также качеств личности, которым должен соответствовать обучающийся по завершению модуля. Каждый модуль оценивается

по дидактическим тестам, методикам психодиагностики, а в отдельных случаях на основе наблюдений и экспертной оценки.

Современное состояние подготовки менеджера образования характеризуется свободой выбора содержания и форм образовательной деятельности. Управление подготовкой менеджеров образования из числа преподавателей училищ и колледжей - это открытая образовательная система, содержание которой основывается на таких ценностях современной психологии, как гуманизм, демократичность, целесообразность, целостность личности.

Психолог - менеджер образования должен быть подготовлен к осуществлению управленческой, психолого-педагогической, проектно-исследовательской, диагностической и инновационной деятельности.

Успешное выполнение управленческой деятельности во многом определяется психологической подготовкой, обеспечивающей реализацию перечисленных видов деятельности менеджера профессионального образования.

Цель программы - психологическая подготовка менеджеров профессионального образования.

Задачи:

- повышение социально-психологической компетентности менеджеров профессионального образования;
- формирование управленческих компетенций менеджеров;
- развитие метапрофессиональных качеств менеджеров профессионального образования;
- формирование резерва на выдвижение руководящих работников.

В настоящее время принципиально меняется формат представления результатов профессионального образования. На всех уровнях подготовки осуществляется переход от квалификационных требований к компетентностным, тематическим ядром которых являл компетенции.

Основные компетенции менеджеров представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Функциональная карта психолога - менеджера образования

Функциональный модуль	Область компетенций
Проводить социально-психологический анализ рынка профессий	Прогнозировать и оценивать изменения социально-экономических условий, влияющих на деятельность образовательного учреждения. Разрабатывать стратегию и тактику развития образовательного учреждения.
Выделять актуальные и перспективные задачи развития образовательного учреждения	Анализировать ресурсные возможности образовательного учреждения. Вычленять проблемы развития и находить эффективные пути их решения. Организовывать социальное партнерство между субъектами образования и потенциальными работодателями.
Проектировать психолого-педагогический профиль учебных процессов	Определять состав базовых компетентностей, ключевых компетенций и метапрофессиональных качеств выпускников. Диагностировать и оценивать уровень сформированных компетентностей, компетенций и метапрофессиональных качеств.

Функциональный модуль	Область компетенций
Определить модули профессионально-образовательного процесса	Формулировать цели, задачи обучения. Проектировать содержание профессионального обучения. Планировать профессионально-образовательный процесс. Подбирать технологии обучения, обученности и определять качество подготовки выпускников. Осуществлять мониторинг профессионально-образовательного процесса.
Содействовать профессиональному развитию всех субъектов образования	Способствовать профессиональному самоопределению учащихся. Стимулировать и мотивировать профессиональный рост педагогов. Инициировать инновационную деятельность профессионально-педагогических работников. Проводить оценку и аттестацию педагогов. Осуществлять диагностику профессионального развития педагогов. Преодолевать психологические барьеры профессионального развития: кризисы, стагнацию и деформации.
Обеспечивать нравственно-профессиональное воспитание всех субъектов образования	Формировать корпоративную культуру учебного заведения. Создавать благоприятный нравственно-психологический климат в коллективе. Разрешать межличностные и межгрупповые конфликты. Организовывать самоуправление и соуправление социально-профессионального воспитания.
Осуществлять эффективное управление учебным заведением	Разрабатывать стратегию и тактику развития образовательного учреждения. Обеспечивать кадровый резерв. Принимать управленческие решения. Находить оптимальный стиль руководства. Использовать личностно развивающие технологии профессионального самосохранения. Поддерживать имидж успешного руководителя.

На основе функциональной карты проектируется профессионально-образовательная программа подготовки менеджеров - психологов профессионального образования, включающая следующие дисциплины: психология менеджмента, организационная психология, личностно развивающее образование, психология профессионального развития, управление качеством образования, оценка и аттестация персонала. Всего 120 часов.

Содержание этой профессионально-образовательной программ реализуется посредством следующих психолого-педагогических технологий:

- педагогические мастерские как форма вхождения в исследовательскую деятельность;
- семинары на базе инновационных проектов (семинар-погружение, семинар-проблематизация, семинар-рефлексия, проектный семинар, экспертный семинар, консультационный семинар и др.);
- научно-практические конференции;
- управленческие стажировки менеджеров образования;
- диссеминационный форум (обобщение и распространение интересного управленческого опыта или находки);
- открытый профессионально-педагогический клуб и др.

В практической реализации программы могут использоваться также лекции, практикумы, дискус-

сии, «круглые столы», «кейс-стади», дебаты, мини-тренинги, мастерские, ролевые игры, мини-конференции, позиционные обсуждения и т.д.

Указанные ценностные основания обусловили многообразие принципов организации учебных групп при проведении групповой работы. Одним из способов самореализации менеджера как участника курсовой подготовки являются интерактивные методы обучения, строящиеся на личностном взаимодействии-общении каждого из участников образовательного процесса. Традиционно такие технологии относятся к так называемым формам коллективной мыследеятельности в учебно-исследовательском процессе. Кроме того, на наш взгляд, интерактивные методики могут стимулировать творческую и образовательную инициативу слушателей, оказывая ненаправленное и резонансное воздействие на личность.

© Зеер Э.Ф., 2012

### Проблемы качества в системе менеджмента украинских предприятий

*Сиднева Ж.К. (Украина, Киев)*

*e-mail: sidneva\_ganna@ukr.net*

В современных условиях качество продукции и услуг определяет уровень жизни населения, конкурентоспособность страны, является важным фактором экономической, социальной и национальной безопасности. Сложность и многоаспектность проблемы требуют особых подходов к ее решению. В условиях острой конкурентной борьбы предприятия могут эффективно развиваться лишь внедряя системное управление качеством продукции. Успешное решение проблемы качества невозможно без надежной, современной, научно-обоснованной нормативно-правовой базы.

Национальные производители, которые вышли со своей продукцией на международные рынки, убедились, что без внедрения систем управления качеством трудно найти партнера, а тем более завоевать международные рынки сбыта и быть на них конкурентоспособными. Отсутствие сертификата на систему качества все большей степенью становится главным препятствием выхода предприятия на внешний рынок. Сегодня более миллиона организаций в мире внедрили системы менеджмента качества модели ISO 9001, что, безусловно, подтверждает общее позитивное их влияние на конкурентоспособность продукции.

В Украине внимание к проблеме качества постоянно растет, особенно в связи с принятием страны в члены Всемирной торговой организации (ВТО). Членство в ВТО и мировой экономической кризис требуют существенного ускорения процессов улучшения качества управления, повышения эффективности функционирования и конкурентоспособности отечественных предприятий. Основопологающим документом, определяющим приоритетные направления и стратегию решения проблемы качества является «Концепция государственной политики в сфере управления качеством продукции (товаров, работ, услуг)», которая была разработана в

соответствии с Указом Президента Украины «О мерах по повышению качества отечественной продукции». Государственная политика Украины в сфере качества направлена, во-первых, на освоение эффективного социально-экономического механизма применения систем управления качеством, во-вторых, на определение направлений правового регулирования, механизмов финансирования, кредитования и государственной поддержки предприятия, в-третьих, на повышение качества жизни населения.

В условиях глобализации успех отдельных предприятий и отраслей как на внутреннем, так и на внешнем рынках полностью зависит от того, насколько их продукция соответствует стандартам качества. Поэтому проблема повышения качества актуальна для всех предприятий. От ее решения в значительной мере зависит эффективность национальной экономики.

В последнее время качество рассматривается не только как качество продукции (услуги), а как более широкое понятие, качество общества, качество жизни. В штаб – квартире ООН регулярно проводится анализ качества жизни. Согласно отчету, опубликованному ООН в 2010 г., за индексом человеческого развития, характеризующим качество жизни, Украина занимает 69 место из 189 стран, что подчеркивает важность проблемы качества для страны [1].

В последнее время в Украине реализовано ряд мер по улучшению ситуации в области качества. Внедряются системы управления качеством согласно ISO 9001 на предприятиях и в центральных органах власти, реформируется существующая инфраструктура обеспечения качества, разрабатываются и обновляются стандарты, принимаются необходимые законодательные акты.

Вместе с тем существует ряд не решенных проблем. По информации Международной организации по стандартизации Украина отстает от государств Европы и мира по внедрению систем управления качеством. Она занимает 36 место в мире и 18 в Европе по количеству сертифицированных систем [2]. На решение этих проблем должны быть направлены усилия ученых и практиков.

Вхождение Украины в ВТО и курс на европейскую интеграцию требуют адаптации законодательства в соответствии с практикой стран-членов ВТО и Европейского Евросоюза. На сегодняшний день стратегическими приоритетами для страны является совершенствование национальной системы технического регулирования и потребительской политики, адаптация законодательства Украины в соответствии с практикой стран-членов ВТО и ЕС с целью устранения технических барьеров в торговле, повышение качества и конкурентоспособности продукции. Чтобы не потерять внешние рынки необходимо не только адаптировать действующие стандарты, но и параллельно разрабатывать новую нормативную базу, гармонизированную с европейской. Сейчас предприятия продолжают использовать почти 16 тыс. стандартов (ГОСТов) и до 30 тыс. отраслевых нормативных документов бывшего СССР, утвержденных до 1992 г. [2].

Именно стандарты и процедуры оценки соответствия (сертификация или декларация о соответствии), отличающиеся от международных аналогов, создают так называемые технические барьеры в торговле.

Стандартизация является основой технического регулирования. В соответствии с международной практикой в Украине создана сеть (153) технических комитетов стандартизации в различных сферах экономики.

Соглашением о проведении согласованной политики стран СНГ в области стандартизации, метрологии и сертификации (1992 г.) положено начало региональной системы стандартизации. В соответствии с настоящим Соглашением стандарты бывшего СССР (ГОСТы) получили статус межгосударственных, что стало правовой основой их применения на территории Украины. В то же время некоторые стандарты действуют еще с 1947 г., и уже устарели. Такой подход не соответствует принципам ВТО, в частности, Соглашению по техническим барьерам в торговле, не способствует внедрению новых технологий и инноваций.

Как показало время, глобальная экономика требует устранения не только барьеров, создаваемых установлением тарифов и квот, но и технических барьеров, таких как стандарты и процедуры оценки соответствия. С 1993 г. введена в действие государственная система сертификации продукции УкрСЕПРО, позволившая ограничить доступ на внутренний рынок продукции низкого качества. Украина присоединилась к Кодексу добросовестной практики в части подготовки, принятия и внедрения стандартов в рамках Соглашения по техническим барьерам в торговле (ТБТ) Всемирной торговой организации.

Национальная система стандартизации требует дальнейшей модернизации. Странами ЕС разработаны собственные инструменты преодоления технических барьеров для свободного перемещения товаров. Важное место среди них принадлежит директивам «нового подхода» и «глобального подхода», которые способствуют внедрению инноваций, в частности, современных методов управления качеством. В целом в Европе до 75% поставляемой на рынок продукции, попадает под техническое регулирование. Под действие директив «нового подхода» попадает почти 20% продукции. Главная направленность директив «нового подхода» - минимизация вмешательства государственных органов в работу бизнеса. Роль директив сводится исключительно к контролю за безопасностью продукции, т.е. чем выше уровень опасности от применения продукции, тем активнее вмешательство государства.

Решениями Совета Европы с целью упрощения процедуры оценки соответствия продукции был введен «глобальный подход», который базируется на модульном подходе. Из восьми модулей только в трех соответствие подтверждается сертификатом, выданным третьей стороной, а для других пяти модулей основным документом подтверждения соответствия продукции является декларация произво-

дителя о соответствии продукции установленным требованиям по безопасности.

Согласно международной практике стандарты являются добровольными для применения. Требования по безопасности продукции и услуг для здоровья и жизни людей, имущества и окружающей среды перенесены в технические регламенты, обязательные к исполнению. На сегодня в Украине разработано 30 технических регламентов, а к 2013 году планируется разработать еще 24. Внедрение технических регламентов требует дальнейшего пересмотра перечня продукции, подлежащей обязательной сертификации.

Продукция, изготовленная в соответствии с международными и европейскими стандартами, будет конкурентоспособной на европейском рынке. Сейчас почти 3,7 тыс. отечественных стандартов гармонизированы с международными и европейскими, а это лишь 25% от общей потребности. Качество продукции непосредственно зависит от уровня нормативных документов, регламентирующих ее показатели. Именно несовершенством нормативных документов объясняется тот факт, что сертификация продукции не всегда является гарантией ее качества. Поэтому обеспечение отраслей промышленности современными стандартами является приоритетной задачей.

Эффективным инструментом повышения качества продукции отечественных предприятий следует считать внедрение и сертификацию систем управления качеством по моделям, регламентированным международными стандартами ISO 9000. Эти стандарты являются основой новых подходов к управлению бизнесом во всем мире. В настоящее время стандарты ISO серии 9000 признаны практически всеми странами мира и приняты в качестве национальных. Мировыми лидерами в этой сфере являются Китай, Италия, Япония, Великобритания, США, Индия, Франция и Германия. Стандарты имеют универсальный характер, они не предлагают абсолютных критериев качества для каждого отдельного вида продукции, а определяют лишь методологию функционирования системы, которая, в свою очередь, должна обеспечивать высокое качество продукции. Сертификат на систему качества является свидетельством того, что предприятие является компетентным партнером и исполнителем, способным выпускать конкурентоспособную продукцию. По мнению международных экспертов, существует четкая связь между уровнем развития экономики и количеством внедренных на предприятиях систем менеджмента качества. Чем больше систем, тем эффективнее развивается экономика страны. На предприятиях Украины внедрено более 2000 систем управления качеством, а в то же время в Польше их внедрено в 4 раза, а в Венгрии - в 7 раз больше [3].

В целях обеспечения эффективного функционирования организаций в современных нестабильных экономических условиях Международной организацией по стандартизации принято решение о внесении изменений в ISO 9001:2000 и формирование ISO 9001:2008, а стандарт ISO 9004:2000, учитывая его недостаточное применение, кардинально

перерабатывается. Такое решение еще раз подчеркивает общую направленность на удовлетворение потребностей пользователей стандартов.

Учитывая то, что традиционные методы управления уже недостаточно эффективны, встает задача разработки методологических подходов, которые бы помогли отечественным предприятиям осуществить необходимые преобразования. В первую очередь, это дальнейшее совершенствование системы менеджмента предприятий на основе принципов и критериев качества, положенных в основу стандартов ISO серии 9000; повышение уровня гармонизации национальных стандартов с международными и европейскими; применение принципов всеобщего управления качеством (TQM) в практической деятельности.

Литература

1. <http://www.iso.org>
2. <http://www.dssu.gov.ua>
3. Виткин Л. Мировой опыт внедрения и сертификации систем управления // Стандартизация. Сертификация. Качество. – 2010. – №2. – С. 43-49.

© Сиднева Ж.К., 2012

### **Стандартизационные аспекты управления устойчивым развитием в отрасли сельского хозяйства**

*Хмель Н.В. (Украина, Умань)*

*e-mail: [hov\\_nv@i.ua](mailto:hov_nv@i.ua)*

Управление в отраслевой организации ориентировано как на внутренние субъективные факторы, так и внешнее. Если внутренние факторы в той или иной степени поддаются управлению, то внешние, в основной своей массе – практически неуправляемые, так как зависят от экономической, политической ситуации в государстве. Для организаций в отрасли сельского хозяйства, к которым принадлежат как отдельные предприятия, так и их объединения, органы местного самоуправления и органы государственной исполнительной власти, особенно актуальными стали вопросы адаптации существующих систем управления к международным требованиям и стандартам с целью устранения барьеров в торговле и повышения конкурентоспособности продукции, работ, услуг.

Та стандартизационная среда, в которой действуют сельскохозяйственные организации, во многом определяется утвержденным курсом государства на устойчивое развитие. Современное видение устойчивого развития выделяет три его составляющих – социальную, экономическую и экологическую. При этом – обязательна их взаимная интеграция, так как, пренебрежение хотя бы одной из составляющих устойчивого развития может привести к катастрофическим последствиям. Исходя из приоритетов государства, устойчивое развитие сельского хозяйства должно обеспечить продовольственную безопасность при одновременном уменьшении экологических рисков и повышении уровня социальных стандартов в аграрной сфере. Соблюдение стандартов – способ перехода сельскохозяйственной организации, а соответственно, и всей отрасли на принципы устойчивого развития.



Стандартизация в Украине носит как обязательный, так и добровольный характер. Обязательными для выполнения всеми субъектами хозяйствования являются те стандарты, которые закреплены в кодексах и законах (Кодекс законов о труде Украины, Земельный кодекс Украины, Водный кодекс Украины и другие нормативно-правовые акты, которые определяют социальные, экономические и экологические нормы и нормативы). К добровольным (рекомендованным) относятся стандарты, которые подпадают под действие Закона Украины «О стандартизации» (№ 2408-III, 2001 г.): гармонизированные международные (ISO, IEC), региональные (CEN, CENELEC), межгосударственные (ГОСТ), государственные (ГСТУ), отраслевые стандарты (ОСТУ) и стандарты организаций (СОУ).

В процессе формирования национальной нормативно-правовой базы, многие документы были созданы на основе нормативно-правовых актов Советского Союза, соответственно, в законодательной базе присутствовали акценты или на составляющих устойчивого развития, как на автономных сферах, или на их парных взаимосвязях: социально-экономических, эколого-экономических, социально-экологических, а не на интегрированной триаде составляющих (человек – экономика – природа). Поэтому, реализация государственной политики в сфере регулирования аграрного сектора экономики с помощью норм, нормативов и стандартов должна обеспечить комплексность и системность подхода к управлению, в котором необходимо учесть все составляющие устойчивого развития.

Конституцией Украины предусматривается, что наивысшей социальной ценностью в Украине является человек, а государство, через органы государственной власти, обеспечивает защиту прав и свобод человека (ст. 3, 4), тем самым, реализуя функцию управления социальной сферой. Определенные в Конституции Украины права человека (право на труд; право на своевременное вознаграждения за труд; право на отдых; право на социальную защищенность в случае потери полной, частичной или временной трудоспособности; право на безопасные условия труда), регулируются обязательными стандартами и нормами, которые закреплены в Кодексе законов о труде Украины и в других соответствующих законах. Так, Закон Украины «Об оплате труда» (№ 108, 1995 г.) гарантирует человеку вознаграждение за труд и определяет минимальный размер заработной платы, который не может быть ниже от прожиточного минимума для трудоспособных лиц (ст. 8, 9). Закон Украины «О государственных социальных стандартах и государственных социальных гарантиях» (№ 2017-III, 2000 г.) определяет правовые принципы формирования минимальных размеров заработной платы и других видов социальных выплат и помощи» (ст. 2). Закон Украины «Об охране труда» (№ 2694-XII, 1992 г.) регулирует вопросы безопасности на производстве, тем самым, реализуя право человека на надлежащие безопасные условия труда и производственной среды, которые не составляют угрозы для жизни и здоровья работника. Закон Украины «О занятости населения» (№

803-XII, 1991 г., ст. 11, 13, 22, 25) реализует право граждан на труд путем создания благоприятных условий (налоговая и инвестиционная политика, содействие создания дополнительных мест на предприятии, благоприятных условий труда на производстве, обеспечение интересов работников и реализации их прав), а также выплаты помощи по безработице, выплаты помощи незанятым лицам во время профессиональной подготовки, повышения квалификации и т.п.

Экологическая составляющая устойчивого развития сельского хозяйства отображена в общих положениях Земельного и Водного Кодексах Украины и других обязательных нормативно правовых документах. Земельным Кодексом определено, что «нормативные документы по стандартизации в отрасли охраны земель и воспроизведения плодородия почвы устанавливаются Кабинетом Министров Украины» в вопросах оптимального соотношения земельных угодий, качественного состояния почв, предельно допустимого загрязнения почв, показателей деградации земель и почв и т.д. (ст. 65.2). Общие принципы водопользования в сельском хозяйстве и охрана вод отображены в Водном кодексе Украины. В стандартах отображены показатели качества питьевой воды и методы, методики и средства ее контроля. Так, например, в Санитарных правилах и нормах охраны поверхностных вод от загрязнения (СанПин № 4630-88) указаны обязательные гигиенические требования к составу и свойству воды для хозяйственных и питьевых целей, санитарные нормы предельно и ориентировочно допустимого содержания вредных веществ в воде, а в ДСанПин 8.8.1.2.3.4.-000-2001 устанавливают «допустимые дозы концентрации количества и содержания пестицидов в сельскохозяйственном сырье, пищевых продуктах, воздухе рабочей зоны, воздухе, воде водоемов, почве» и др.

Законом Украины «Об охране окружающей природной среды» (№ 1264-XII, 1991 г.) определяются «правовые, экономические и социальные основы организации охраны окружающей природной среды в интересах нынешнего и будущих поколений». Также провозглашаются приоритетными мероприятия по соблюдению требований экологической безопасности, обязательное соблюдение установленных стандартов, норм и лимитов при осуществлении хозяйственной деятельности. Учитывая добровольный характер стандартов, государство компенсирует убытки, нанесенные окружающей среде путем взыскания налогов, сборов и платежей с субъектов хозяйствования.

Недостатком существующих обязательных стандартов является их несбалансированная направленность – формальное преобладание социальных стандартов. Экономические стандарты, в основной своей массе, отображены в составе социальных и экологических норм, что затрудняет их разграничение для аналитической работы. Большая часть обязательных стандартов нуждается в пересмотре, так как уже не соответствует современным требованиям и не в полной мере удовлетворяет потребности населения.

Если говорить о добровольных (рекомендованных) стандартах, то они, в определенной степени компенсируют недостатки обязательных норм и направлены, согласно Закону Украины «О стандартизации» (ст. 1), на «повышение уровня соответствия продукции, работ, услуг их функциональному назначению, устранению барьеров в торговле, и содействию научно-техническому сотрудничеству», что способствует устойчивому развитию отрасли сельского хозяйства.

Особенностью отраслевой структуры национального аграрного производства является преобладание личных подсобных хозяйств (ЛПХ) в объемах производства определенных видов сельскохозяйственной продукции. В ЛПХ гарантировать соблюдение стандартов качества невозможно, поскольку, в силу их незначительных размеров и ограниченности инвестиционных ресурсов, невозможно обеспечить проведение соответствующих технологических операций, соблюдения технологий выращивания сельскохозяйственных культур, содержания животных и проведение контроля качества. Поэтому, о надлежащей системе стандартизации, которая при условиях преобладания личных подсобных хозяйств, об устойчивом развитии на базе ЛПХ говорить не приходится.

Процесс внедрения добровольных стандартов на сельскохозяйственных предприятиях не характеризуется массовостью. Продукция аграрных товаропроизводителей, в связи с нежеланием предприятий стандартизировать хозяйственную деятельность, остается неконкурентоспособной на международном рынке. Потерянные конкурентные преимущества – это недополученные прибыли, в результате чего страдает не только экономическая сфера, но и социальная, и экологическая, развитие которых невозможно без надлежащего финансирования. Также, предприятия ставят под угрозу продовольственную и экологическую безопасность государства, так как не в состоянии насытить внутренний рынок необходимым количеством безопасной сельскохозяйственной продукции соответствующего качества.

Согласно теории управления, развитие управляющей подсистемы должно опережать развитие управляемой, поэтому, становление системы государственного управления устойчивым развитием сельского хозяйства должно предшествовать устойчивому развитию отрасли. Даная система управления должна быть приведена в соответствие с международными стандартами менеджмента и сбалансированная за уровнями управления (центр-регион-район), что, в дальнейшем, позволит обеспечить эффективное управление переходом сельского хозяйства на стандарты устойчивого развития.

Что касается стандартизационных аспектов самого процесса управления, в том числе и устойчивым развитием аграрной отрасли, то наблюдаются предпосылки к качественному ее изменению, так как, внедрение стандартов систем управления качеством на всех уровнях управления закреплены в нормативно правовом поле Украины (табл.).

Примечательным в системе управления устойчивым развитием, есть то, что на уровне пред-

приятия стандарты систем управления качеством, в частности ГСТУ-П OHSAS 18001:2006 «Системы управления безопасностью и гигиеной труда. Требования», ГСТУ ISO 14001:2006 «Системы экологического управления. Требования и руководящие указания к применению», ГСТУ ISO 22000:2007 «Системы управления безопасностью пищевых продуктов».

Таблица - Управление устойчивым развитием сельского хозяйства в контексте стандартов систем управления качеством

Управление в органах государственной исполнительной власти	Управление в органах местного самоуправления	Управление на уровне предприятия
Дekret Кабинета Министров Украины «О государственном надзоре за соблюдением стандартов, норм и правил и ответственность за их нарушение» № 30 от 08.04.1993 г.	ГСТУ-П IWA 4:2009 Системы управления качеством. Рекомендации по применению ISO 9001:2000 субъектами местного самоуправления	ГСТУ ISO 9001:2009 Системы управления качеством. Требования
		ГСТУ ISO 22000:2007 Системы управления безопасностью пищевых продуктов. Требования к какой-либо организации пищевой цепи.
Постановление Кабинета Министров Украины «Об утверждении Программы внедрения системы управления качеством в органах исполнительной власти» № 614 от 11.05.2006 г.		ГСТУ OHSAS18001:2006 Системы управления безопасностью и гигиеной труда. Требования
		ГСТУ ISO 14001:2006 Системы экологического управления. Требования и руководящие указания к применению.
Рекомендации к применению ГСТУ ISO 9001 – 2001 «Системы управления качеством. Требования» в органах исполнительной власти		ГСТУ ISO 9004:2009. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.
		ISO 27001:2005 Information Security Management - Specification With Guidance for Use

Требования к какой-либо организации пищевой цепи» соответствуют управлению базовыми составляющими устойчивого развития сельского хозяйства – качеством выращиваемой продукции, защитой окружающей среды, социальной защищенностью работников отрасли.

Однако, при наличии всей совокупности нормативно-правовых актов и гармонизированных стандартов систем управления качеством, на практике не удается в полной мере внедрить систему стандартизации и обеспечить эффективный механизм ее функционирования. Значительная часть проблем кроется в системе государственного управления. Торможение реализации положений систем управления качеством тут обуславливается, по нашему мнению, такими факторами, как:

многочисленность объектов стандартизации и динамизм процесса разработки международными организациями новых стандартов, длительный процесс их адаптации к национальным;

незавершенность реализации «Программы внедрения системы управления качеством в органах исполнительной власти». Ранее предусматривалась

реализация Программы в два этапа: на первом – внедрение систем управления качеством в центральных органах исполнительной власти (до 2010 г.), на втором (2009 г.) – в территориальных органах соответствующих министерств и структурных подразделениях областных и районных государственных администрациях, но, на данный момент, в полной мере запланированные мероприятия не реализованы;

добровольность внедрения стандартов, в т.ч. и стандартов систем управления качеством, на всех уровнях управления, и отсутствие сознательного подхода субъектов хозяйствования к процессу унификации, в результате чего стандартизационный процесс не в состоянии приобрести признаки комплексности.

Таким образом, переход сельского хозяйства на принципы устойчивого развития, которые признаны на государственном уровне приоритетными, возможен при внедрении и соблюдении субъектами хозяйственной деятельности системы стандартов. Если стандарты, нормы и нормативы, которые содержатся в нормативно-правовых актах, обязательны для соблюдения субъектами хозяйственной деятельности, то нежелание внедрять добровольные стандарты ставят организации отрасли в неблагоприятные условия, что наносит ущерб, как товаропроизводителям, так и потребителям. Успешность перехода отрасли на ее устойчивое развитие зависит, в первую очередь, от системы управления. Формально, система управления устойчивым развитием приведена в соответствие с международными стандартами менеджмента серии ISO 9000: нормативно-правовая база позволяет внедрить стандарты систем управления качеством на всех уровнях. Фактически, процесс внедрения стандартов систем управления качеством в органах государственной исполнительной власти и органах местного самоуправления, в силу добровольности стандартов, носит незавершенный характер, а фрагментарность внедрения сельскохозяйственными предприятиями – не позволяет приобрести стандартизации признаки комплексности. Следовательно, необходимо на уровне государства принять меры, которые устранят существующие изъяны в системе управления устойчивым развитием отрасли, и будут способствовать внедрению и соблюдению как стандартов систем управления качеством, так и экологических, социальных и производственных норм и нормативов.

© Хмель Н.В., 2012

### **Принципы управления качеством в регионе**

*Гленбоцкая О.Г. (Украина, Симферополь)*

*e-mail: glen.olga@yandex.ru*

Успешная деятельность предприятий туризма своим опытом доказывают, что сегодня создание и внедрение систем управления качеством – является необходимым условием конкурентоспособности. Принципиально важно для руководства региона создавать экономическую инфраструктуру, соответствующую новым стандартам качества и генериро-

вать системы повышения уровня качества между субъектами рыночной деятельности сферы туризма.

Учитывая роль качества в системе экономических знаний, исследованию качества посвящен ряд работ. Причем каждая из них обычно ориентирована на анализ качества отдельных экономических объектов, в качестве которых чаще всего рассматриваются виды промышленной продукции, предприятия, отрасли, страны. В результате общий подход к исследованию качества различных объектов еще не сформировался. Основоположниками менеджмента качества и разработчиками его классических методов являются американские ученые Д. Деминг [1], Дж. Джуран [2], А. Фейгенбаум [3]. Они работали в Японии и создали первую научную школу менеджмента качества. Представители этой школы японские ученые К. Исикава [4], Г. Тагучи [6] и ряд других исследователей внесли весомый вклад в развитие методов планирования качества и статистического анализа [6-8]. Классические методы менеджмента качества базируются на технических подходах (широкое использование статистических методов обработки информации, физических методов контроля качества и пр.) и широком применении методов управления. Современные методы менеджмента качества отличаются социальной направленностью в широком смысле. Современные методы наиболее полно отражены в концепции «всеобщего управления качеством» [5]. Эти подходы к управлению качеством основаны на разных точках зрения из приоритетности деловых функций. Научные достижения ученых имеют важное научное и практическое значение. В то же время проблеме изучения механизма качества нуждаются дополнительных исследований.

Целью данной статьи является рассмотрение основных принципов управления качеством региона.

К основным принципам управления качеством относятся следующие принципы: системность и комплексность оценивания качества; формирование управленческих решений с учетом производственно-экономических, социальных, рыночных факторов; взаимосвязь целей и ресурсов, их сбалансированность, поиск путей рационального использования и преобразования ресурсов для достижения намеченных целей; полнота учета ресурсных потребностей, включая трудовые, материальные, финансовые, природные, информационные ресурсы; учет взаимодействия региональных и отраслевых факторов; учет взаимосвязей между разными уровнями хозяйственного руководства и взаимодействия интересов разных уровней; рассмотрение в единстве натурально-вещественного и стоимостного измерения объема производства, потребления и затрат; взаимосвязь краткосрочных проблем с долговременной стратегией развития, учет долговременных последствий принимаемых решений и их действия в разных временных горизонтах; учет воздействия управленческих решений на социальную среду и среду обитания человека; анализ мотивов деятельности и интересов разных социальных групп; учет внешнеэкономических аспектов рассматриваемой

проблемы; сочетание количественного и качественного анализа и оценок, использование количественно-качественных измерителей; совмещение объективных и субъективных оценок, исключение субъективистских оценок, когда субъект сознательно, из корыстных целей нарушает объективность, навязывает собственное суждение вопреки всякой логике; сочетание внутреннего (со стороны исполнителя) и внешнего (со стороны контрольного органа) оценивания; непрерывность и этапность осуществления оценок качества, развитие системы управления качеством.

При формировании системы управления качеством, как на уровне региона, необходимо учитывать ряд принципов:

1. Для обеспечения высокого качества технического обслуживания следует разрабатывать специальные стандарты или правила обслуживания, которые предусматривают систематическое обучение и тренировку для занятого в обслуживании персонала, обеспечивают идентичный уровень обслуживания на всех уровнях и являются безусловными для исполнения.

2. Дифференциация туруслуги зависит от понимания нужд потребителя и попытки удовлетворить их посредством индивидуального подхода и с максимальной тщательностью.

3. Главной задачей обеспечения качества туруслуги является удовлетворение или превышение ожиданий потребителей.

4. Осуществление оценки качества туруслуг на основании критериев, используемых потребителями для этих целей.

5. Операционный менеджмент должен подразделять каждую услугу на ряд последовательных действий, где каждое вносит свой вклад в составные части процесса удовлетворения покупателей.

6. Потребители судят о качестве по выходным данным. Задача турпредприятия, предоставляющего услугу, заключается в том, чтобы идентифицировать и уменьшить расхождения, выявленные и классифицированные как значительные препятствия к предоставлению качественной туруслуги. Региональные органы обязаны наиболее удобные рамочные условия участников туристического рынка и постоянно проводить мониторинг их деятельности.

7. Создание стимулирующей системы культуры обслуживания как на уровне турпредприятия, так и региона.

8. Качество туруслуги способствует приобретению преданных потребителей с целью обеспечения контактов и увеличения доходов турпредприятия, региона. В периоды кризиса, медленного роста рынка наилучшим источником новых возможностей для туристического бизнеса являются постоянные клиенты, внутренние и географически близко расположенные потребители.

9. Использование всех возможных каналов связи с целью обеспечения потребителю оперативного контакта со службой сервиса.

10. Создание системы контроля за уровнем качеством предоставляемых туристических услуг

потребителю, услуг и товаров предприятиям, функционирующем на туристическом рынке.

К перечисленным общесистемным принципам следует добавить принцип простоты и доходчивости, который необходимо реализовать для понимания каждым работающим всего, что касается управления качеством и обеспечения конкурентоспособности продукции, предприятия, региона, что в условиях рынка имеет большое значение.

Руководство как региона, так и предприятия должно нести обязательства относительно создания и поддержания осознания важности удовлетворения потребностей и ожиданий потребителя. Их необходимо принять и удовлетворить. При этом потребности и ожидания потребителей должны быть установлены и переведены в соответствующие требования с целью обеспечения доверия со стороны потребителя.

Необходимо создать условия по осуществлению взаимосвязи с потребителями для удовлетворения их потребностей в соответствии с требованиями. Это возможно путем предоставления потребителю информации о туруслуге при непосредственном общении с ним и незамедлительной реакцией на его требования.

Процесс развертывания функции качества направлен от ценности туруслуги для потребителя к требованиям, предъявляемым к самой услуге, далее к определению модульной структуры процесса и затем к производству и техническим условиям процесса. Все, что относится к производственным аспектам, проявляется во время развертывания функции качества.

Оно должно инициировать создание системы управления качеством, ориентируясь на долгосрочные стратегические планы развития предприятия и разработанную политику качества на предприятии и в регионе.

Следует разработать основные законодательные нормативные материалы по качеству; поддерживать в рабочем состоянии процедуры по осуществлению внутренних взаимосвязей между различными уровнями и структурами, касающиеся системы управления качеством и ее эффективностью.

Должны быть установлены общесистемные процедуры для управления документами, необходимыми для функционирования системы управления качеством. Эти процедуры обеспечивают уверенность в том, что: документы проверены на адекватность относительно их применения; они анализируются, при необходимости уточняются и переутверждаются; соответствующие выпуски документов находятся в тех местах, где осуществляется деятельность, имеющая существенное значение для эффективности функционирования системы управления качеством; устаревшие документы изъяты из всех мест их рассылки и применения или предприняты другие методы управления, предотвращающие их непреднамеренное использование; любые устаревшие документы, оставленные для юридических целей или с целью сохранения знаний, должным образом идентифицированы.

Целесообразно составить специальный перечень или применять другую эквивалентную процедуру управления, идентифицирующую статус текущей ревизии документов, которая была бы легко доступна в целях предотвращения использования недействительных и/или устаревших материалов.

Необходимо создать процедуру общесистемного уровня по проведению анализа. Через установленные периоды времени нужно проводить анализ системы управления качеством для обеспечения уверенности в сохранении ее пригодности, адекватности и эффективности. По результатам анализа должна проводиться оценка необходимости внесения изменений в систему управления качеством турпредприятия, включая политику и цели в области качества.

Анализ со стороны руководства должен включать периодическую оценку текущей деятельности и возможностей для улучшения на основе: результатов аудитов; обратной связи с потребителями; результатов анализа процессов и соответствия услуг; статуса предупреждающих и корректирующих действий; деятельности по итогам предшествующих анализов со стороны руководства; изменившихся обстоятельств.

Деятельность, осуществляемая по результатам анализа, должна включать мероприятия, связанные с улучшением системы управления качеством; аудитами процесса, турсервиса; ресурсными потребностями.

Необходимо, чтобы руководство региона обеспечивало уверенность в наличии трудовых, материально-технических, финансовых, информационных и технологических ресурсов.

Ожидания потребителей – самый точный стандарт для оценки качества услуг. Эффективное управление ожиданиями призвано подготовить почву для их превышения, что, в свою очередь, способствует укреплению предпочтений клиентов.

Согласно теории конкурентной рациональности, основным критерием контроля качества является степень удовлетворения потребителя. Основной формой контроля, как региона, так и для турпредприятия, которые сосредотачивают все свои усилия на потребителе, есть учет приверженности и удовлетворенности потребителя. На конкурентном рынке они служат показателями будущих объемов продаж: если снижается удовлетворенность потребителя и меняется его приверженность турсервису, то, вполне вероятно, снизится и объем продаж данной услуги. Поэтому, чтобы избежать возможной потери покупателей и снижения объема продаж, маркетинговым службам должны постоянно проводить опросы, выявляющие степень удовлетворенности потребителя. Проведенный анализ сегментирует потребителей в соответствии с их прошлой приверженностью. Снижение степени удовлетворенности среди самых приверженных потребителей – факт, гораздо более серьезный, чем уменьшение удовлетворенности среди потребителей, никогда не имевших подобной приверженности. Наиболее жесткий показатель степени удовлетворенности потребителя определяет процент довольных потребителей при их опросе.

Довольные потребители – это такие, которые говорят, что они: удовлетворены полностью; обязательно порекомендуют эту турсервису своим друзьям; и в будущем определенно будут оставаться приверженными потребителями.

Преимуществом такого жесткого стандарта потребительской удовлетворенности является то, что он оставляет широкое поле деятельности для усовершенствований в этой области, а также является чрезвычайно легким для понимания. Такой стандарт, настроенный на потребителя, весьма полезен при отслеживании изменений и, что более существенно, он важен при анализе темпа пропорции этих изменений. Он позволяет установить точки отсчета, а также провести последующую диагностику для определения того, почему неудовлетворены остальные потребители, какой потребительский сегмент наиболее неудовлетворен, как решить проблему, чтобы его потребители этого сегмента перешли в сегмент удовлетворенных потребителей. Отслеживание запросов об оказании услуг является еще одним способом определения степени неудовлетворенности потребителя.

Важность тесных связей между поставщиком и потребителями является лучшим средством создания системы тесных связей между предприятием и его потребителями. Он способствует закреплению потребителей, обеспечивает стабильность и рост доходов турпредприятия. Самое главное, что это приведет к последующим продажам, верности марке и косвенной, но эффективной рекламе.

Существующие нормативные документы по созданию и управлению системами качества в основном направлены на контроль уровня качества создаваемой продукции и удовлетворение выдвигаемых потребителями требований. Но сегодня такой подход в управлении качеством продукции не соответствует сложившейся ситуации усиления концентрации конкуренции на национальных и международных рынках. Ныне предприятие само должно генерировать новые уровни качества и создавать новые более высокого порядка стандарты качества. В условиях расширяющегося процесса глобализации экономики производители не могут останавливаться на достигнутом уровне качества. Ни один производитель не может быть гарантирован, защищен от экспансии собственных рынков как национальными, так и иностранными конкурентами. Генерирование нового, более высокого уровня качества выпускаемой турпродукции сможет дать эту уверенность. Природа турсервиса в значительной мере отличается от природы товара. И поэтому процесс постоянного повышения уровня качества предоставляемых турсервисов дает возможность сохранить не только имеющихся клиентов, но также привлечь новых.

Формирование уровня качества турпродукта непосредственно зависит от производителя. Но отдельно взятый производитель турпродукта, даже имеющий эффективную систему управления качеством внутри предприятия, работая в неблагоприятных условиях внешней среды, будет постоянно испытывать их влияние. Недостаточно развитая инфраструктура, сбои в поставках материалов, про-

дуктов питания, медикаментов, не соответствующий уровень качества сопутствующих услуг и т.д. – все это снижает уровень качества отдельно взятого предприятия. Турпродукт отдельного турпредприятия является только частью цепочки услуг, оказываемых потребителю, которая начинается с покупки тура у турагента или билета в транспортной компании и заканчивается после отдыха возвращением домой. Только повышение уровня качества всех субъектов, функционирующих в рекреационном комплексе, приведет к повышению уровня качества всей рекреационной системы и отдельно взятого турпроизводителя.

Общесистемные принципы предопределяют состояние целевой системы управления качеством и наличие в ней соответствующего комплекса подсистем и их компонентов: во-первых, элементов входа, и во-вторых, объекта (управляемой подсистемы) и субъекта (управляющей подсистемы) системы. Применительно к системе компонентами входа могут быть цели, политика и обязательства в области качества и конкурентоспособности продукции, а также внешние условия, которые влияют на систему. Цели, формируемые управленцами высшего звена, ориентируют на получение конечного результата системного управления качеством. Их необходимо выражать как в качественном, так и в количественном виде. Наиболее предпочтительным видом является количественный, который точно определяет критерии достижения целей (завершенность, сроки, ресурсы).

В связи с разнообразием туристических услуг процесс их предоставления является технологически различным. Разработка и внедрение управления качеством должно зависеть от собственных потребностей системы, специфических целей, оказываемых услуг, процессов и сложившейся практики работы. Целью модели качества не является отражение процессов в деталях. Вместе с тем все требования к системе управления качеством по достижению соответствия туруслуг могут быть размещены внутри этой модели. Модель представляет протекающие процессы системы управления качеством и взаимосвязь между ними.

Формирование уровня качества турпродукта непосредственно зависит от производителя. Но отдельно взятый производитель турпродукта, даже имеющий эффективную систему управления качеством внутри предприятия, работая в неблагоприятных условиях внешней среды, будет постоянно испытывать их влияние. Недостаточно развитая инфраструктура, сбои в поставках материалов, продуктов питания, медикаментов, не соответствующий уровень качества сопутствующих услуг и т.д. – все это снижает уровень качества отдельно взятого предприятия. Турпродукт отдельного турпредприятия является только частью цепочки услуг, оказываемых потребителю, которая начинается с покупки тура у турагента или билета в транспортной компании и заканчивается после отдыха возвращением домой. Только повышение уровня качества всех субъектов, функционирующих в рекреационном комплексе, приведет к повышению уровня качества

всей туристической системы, отдельно взятого турпроизводителя, региона.

Литература:

1. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 201 с.
2. Джуран Дж. М. Качество и прибыль / Дж.М. Джуран. – М.: Изд-во стандартов, 1970. – 198 с.
3. Фейгенбаум А. Контроль качества продукции / А. Фейгенбаум. – М.: Экономика, 1986. – 214 с.
4. Исикава К. Японские методы управления качеством / К. Исикава. – М.: Экономика, 1988. – 208 с.
5. Джордж С., Ваймерских А. Всеобщее управление качеством / С. Джордж, А. Ваймерских. – М.: Изд-во РЛД, 2002. – 486 с.
6. Вахрушев В. Принципы японского управления / В. Вахрушев. – М.: ФОЗБ, 1992. – 248 с.
7. Семь инструментов качества в японской экономике. – М.: Изд-во стандартов, 1990. – 220 с.
8. Каору И. Японские методы управления качеством / И. Каору. – М.: Экономика, 1988. – 172 с.

© Гленбоцкая О.Г., 2012

### **Исследование проблем качества в системе менеджмента организации**

*Николаева Ю.А. (Россия, Сухой Лог)*

*e-mail: romussl@mail.ru*

Исследование проблем качества в системе менеджмента отраслевой организации – это детальное рассмотрение и выявление факторов, которые оказывают влияние на уровень системы менеджмента в рассматриваемой организации в основном для выяснения и предсказания, возможных отклонений работы предприятия в будущем, с целью налаживания механизмов работы каждого звена, а соответственно и всего предприятия.

Эффективное размещение товара, это главная цель каждого предприятия, ведь от этого в первую очередь зависит прибыль. Нужно отметить, что иногда руководящие органы преследует глобальные цели, как выход на мировые рынки. В данном случае исследование системы менеджмента на предприятии направлено именно на эти цели, но и не пренебрегают получением прибыли.

Исследование проблем качества в системе менеджмента отраслевой организации направлено на решение оперативных и стратегических задач поставленных перед организацией.

Из выше перечисленного можно сделать вывод, первостепенная цель, рассматриваемая системой менеджмента на производстве – это детализация процесса производства продукции, и конечно решение всех поставленных задач. Основные задачи исследования: полностью оценить работу всех подразделений и предприятия в целом; осуществить в полной мере консультацию по принятым решениям; разработать и обеспечить бесперебойное информирование органов управления организации; обеспечить эффективное управление.

Исследование системы менеджмента стратегически направлено на достижение успехов работы предприятия на долгосрочный период времени. Цели, которые не нее возлагаются, определение программы в случае непредвиденных обстоятельств, обеспечение бесперебойной работы предприятия, достижение возможного успеха.



В первую очередь эффективная работа стратегической изучение системы менеджмента начинается со сбора и детального анализа условий работы предприятия. При этом особое внимание уделяется изменениям внешних условий, т.е. реализации товара, но при этом не исключается стратегия развития внутренней среды предприятия т. к. именно от произведенного товара зависит прибыль предприятия.

Что касается оперативных целей, исследование системы менеджмента направлено на решение задач за небольшой промежуток времени. Она больше направлена на внутреннюю среду работы предприятия и на получение максимальной прибыли от выпускаемой продукции.

Постоянное исследование системы менеджмента на предприятии не заключается в постоянном контроле над эффективностью производства, так как нацелено на перспективу развития, а также на незамедлительное реагирование на непредвиденные обстоятельства, и рассчитана не на устранение текущих проблем, а на долгосрочное развитие организации и разрешение непредвиденных обстоятельств в будущем, для выявления не только внутренних проблем производства, но и направлена на достижения развития предприятия, выход не только на рынок товаров в нашей стране, но и в перспективе на международные рынки.

Оценка результативности системы менеджмента качества. Международные стандарты ISO 9000:2000 определяют термин «результативность» как степень достижения поставленных результатов, а термин «эффективность» как соотношение между результатами, которые были достигнуты в процессе работы системы менеджмента качества, и ресурсами, затраченными на ее разработку и внедрение. По сути, результативность и есть оценка достижений поставленных целей организацией, и отражает уровень реализации разработанной стратегии, а эффективность является оценкой использования материальных и временных затрат компании на процесс реализации данной стратегии.

При этом, сложность оценки результативности системы менеджмента качества и анализа эффективности в большинстве случаев связана с их многоаспектностью (данные категории можно рассматривать применительно к услугам или к выпускаемой продукции, а также к многоуровневости, что подразумевает организацию в целом, отдельное структурное подразделение организации, определенный бизнес процесс или: же рабочее место сотрудника).

При этом оценка результативности системы менеджмента качества и эффективности производственных процессов рассматриваются с учетом их многоуровневой системы, а также общей системы менеджмента качества.

Постановка осуществимых и измеримых целей и является организацией работы, ориентированной на конечный результат (результативность). На основе разработанной и сформулированной «Политики в области качества», была осуществлена разработка и внедрение целей в области качества, число-

вые показатели которых можно было бы измерить, что предоставляет хорошую возможность осуществлять оценку степени достижения поставленных целей. Цели в области менеджмента качества разворачиваются каскадным методом на уровне подразделений и процессов, не исключая и обеспечивающие службы – бухгалтерию, подразделение информационного обеспечения, хозяйственные и юридический отделы, а также отдел кадров.

На сегодняшний день разработаны и установлены планируемые (целевые) и базовые значения оценки результативности целей, установлены конечные сроки для их достижения и периодичность проведения оценки результативности, распределена степень ответственности между сотрудниками за их достижение.

Оценка результативности производится в соответствии со степенью достижения определенных числовых показателей и значений цели. Цели в сфере менеджмента качества включают в себя и цифровые значения показателей результативности.

Эффективность и результативность внедрение системы менеджмента качества подтверждается полученными результатами показателей поставленной задачи в области качества и остальными финансовыми показателями деятельности организации. О хороших полученных результатах можно судить на тех основаниях, что значительно возрастает количество новых клиентов организации, что, в свою очередь, способствует увеличению прибыли. Значительно возросла производительность труда сотрудников, в значительной степени возрастают и масштабы бизнеса. Более того, общая рентабельность предприятия при этом может возрасти в несколько раз.

Оценка результативности системы менеджмента качества, общих результатов бизнеса (что в большой степени касается и получение прибыли), является одним из самых важных показателей существующей на предприятии системы управления – ее эффективности и результативности. Таким образом, осуществленное возрастание масштабов бизнеса основано на отличной и качественной системе управления предприятием. Следует заметить, что такой хорошей основой и является система менеджмента качества, которая сможет привести организацию к хорошим результатам эффективного ведения бизнеса, несмотря на возникающие время от времени осложнения условий функционирования предприятия.

Именно исправно функционирующая система менеджмента качества позволила увеличить качество работы и существенно снизить себестоимость продукции и обеспечила рост прибыли.

Таким образом, исследование проблем качества в системе менеджмента отраслевой организации – это необходимость организации для её стабильного существования и развития. И если учесть, что принципы организации производства – как крупного, так и небольшого – претерпели множество изменений за все время. Концепция, принятая в настоящее время, ставит во главу всего качество и безопасность продукции, а так же охрану труда пер-



сонала и минимизацию воздействия на окружающую среду. И инструмент для достижения этой цели – это соответствующая система менеджмента качества. Её необходимость сформулирована давно. Все необходимые рекомендации можно найти в международных стандартах серии ISO 9000, и в основе их

создания – опыт ведущих компаний, лидеров рынка в своей области. Реалии таковы, что с этим считаться приходится. И выполнять тоже, вне зависимости от желания.

© Николаева Ю.А., 2012

## Исследование проблем производства в системе менеджмента отраслевой организации

### Цикличность развития предприятия

*Мищенко С.В. (Россия, Н. Тагил)*

*e-mail: mi.mishenko@yandex.ru*

Необходимость формирования устойчивых тенденций эффективного перспективного развития предприятия и обусловила возросший интерес к современным подходам управления. Безусловно, приоритет в этой области принадлежит менеджменту. Каждый день образуется множество новых предприятий, но далеко не все из них способны успешно развиваться, добиваться успехов и достигать поставленных целей. Очень немногие организации способны существовать бесконечно долго, и ни одна не живет без изменений. Те, кто не сумел адаптироваться к постоянно меняющейся внешней среде, погибают. В то же время компании, руководство которых отличается гибкостью, способностью предвидеть и адекватно реагировать на внешние изменения, процветают.

Эмпирическим путём было выяснено, что каждая компания проходит определенные стадии в своем развитии, универсальные для организаций любых размеров и форм. Причем переход от одной стадии к другой не является случайным. Цепь этих стадий в экономической литературе получила название «жизненного цикла организации».

*Понятие жизненного цикла предприятия.* Цикличность – это всеобщая форма движения, отражающая его неравномерность, смену эволюционных и революционных форм прогресса<sup>222</sup>. Цикличность выступает всеобщей формой движения природы и общества и присуща всем отношениям: экономическим, социальным, политическим и т.д. В отличие от природных циклов, где смена происходит с объективной неизбежностью в одни и те же сроки, с неизменной продолжительностью (день и ночь, смена времен года и т.п.), цикличность в социально-экономическом развитии общества носит менее выраженный и более противоречивый характер. Явление цикличности можно наблюдать не только на макроуровне, но и на микроуровне. Примером цикличности как субъекта микроуровня может служить цикличность развития предприятия.

Выявленная закономерность нашла своё отражение в теории жизненного цикла организации – все предприятия эволюционируют по определенной

закономерности, согласно своим внутренним законам, и, так или иначе, проходят несколько стадий в своём развитии.

Под сущностью цикла развития предприятий понимается явление экономической динамики, которое проявляется в том, что каждая стадия жизненного цикла предприятия подвержена осциллятивным движениям, причиной которых является совокупность различных факторов. Под стадиями понимаются периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства. Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют циклами или фазами развития организации. Жизненный цикл организации – совокупность этапов и стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение. Каждая стадия – одновременно следствие предыдущей и причина последующей стадии.

То есть жизненный цикл организации отражает её развитие от замысла до исчезновения организации как отдельной сущности. Причём время прохождения этапов цикла у различных организаций значительно отличается. На средний срок жизни предприятия влияет множество факторов, в их числе: размер фирмы, отрасль приложения, тип товара, степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности, технический уровень, общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры, успешность менеджмента (структура, стратегия, имидж, корпоративная идеология, корпоративная культура, уровень издержек) и многие другие. Модель жизненного цикла позволяет прогнозировать изменения, ожидаемые в организации, стоящей на любом из этапов развития.

Модель жизненного цикла<sup>223</sup> предприятия представляет собой ломаную линию с определённым

<sup>222</sup> Макроструктурная динамика и структурные циклы в экономике: учеб. пособие / Александрова Г. А. – М.: Гардарики, 2005.

<sup>223</sup> Существует более десяти моделей, созданных в разное время. Интересно, что все десять моделей появились в Америке в промежутке с 1967 по 1983 год. Каждая из этих моделей предлагает различные основания для изменений. Основными моделями ЖЦО являются модели Л. Грейнер, И. Адизес, Дж. Кимберли, а также А. Даунс, Г. Липпигт и У. Шмидт, Б. Скотт, У. Торберт, Ф. Лиден, Д. Кац и Р. Кан, Р. Куинн и К. Камерон, Б. Ливехуд и др. Есть два важных аспекта, которые упускаются в большинстве

ными точками перегиба (переломными моментами). Это своего рода стадии или периоды, которые можно разделить на длинные или основные и короткие, или промежуточные. Длинные линии (периоды) на графике жизненного цикла можно обозначить как линии (стадии), короткие как точки (переломы, кризисы). В целом модель жизненного цикла предприятия представляет собой последовательность: возникновение (перелом) – рост (стадия) – кризис роста (перелом) – стабильность (стадия) – кризис стабильности (перелом) – спад (стадия) – ликвидация (перелом).

После возникновения и регистрации предприятия начинается его рост. На этой стадии требуются большие финансовые вложения в организацию производства, которые постепенно начинают перекрываться поступлениями от реализации продукции. На этой стадии нередко используются венчурные вложения – средства венчурных компаний и фондов. Денежный поток на этой стадии отрицательный, но абсолютная величина «минуса» постепенно уменьшается. По классификации «Матрица БКГ» предприятие представляет собой цикл «Трудный ребенок». В какой-то момент времени денежный баланс становится нулевым. Это точка безубыточности (самоокупаемости).

Далее стадия роста продолжается, но предприятие переходит в другую категорию – «Звезда». Денежные поступления превышают затраты, но прибыль вкладывается в развитие предприятия. На этой стадии доля венчурного капитала уменьшается, и для развития предприятия привлекаются долгосрочные кредиты. На стадии стабильности денежный поток стабилизируется. Средства привлекаются только для поддержания текущей деятельности, обычно для этого достаточно прибыли предприятия, оставшаяся прибыль расходуется на другие цели – выплату дивидендов, вложения в другие предприятия и т.д. Предприятие переходит в категорию «Корова». После прохождения точки кризиса стабильности денежные поступления начинают уменьшаться, что приводит к спаду.

Далее возможны два варианта развития событий. Если владельцы и менеджеры предприятия проводят его реструктуризацию (что, как правило, требует финансовых вложений), то предприятие переходит в категорию «Звезда». Если же реструктуризация не проводится, то до точки нулевого денежного баланса предприятие по-прежнему нахо-

дится в категории «Корова», а ниже ее переходит в категорию «Собака». Денежные поступления становятся меньше расходов на текущую деятельность и для дальнейшего существования предприятия необходима дополнительная денежная подпитка. Если она не осуществляется, то заканчивается это ликвидацией предприятия. Подобная картина характерна для малых предприятий. Она, как правило, совпадает с жизненным циклом существования продукта, для производства которого и создается данное предприятие (монономенклатурный тип). Для средних и крупных предприятий, особенно доминантнопродуктового или диверсифицированного типа, картина меняется, приобретая более сложный характер. У них может быть несколько стадий роста, перемежающихся с периодами насыщения, а также несколько стадий спада. Стадия насыщения также может сменяться периодами роста или спада. В отдельных случаях спад может смениться ростом и наоборот.

Кроме того, любое предприятие развивается в рамках общего экономического пространства и подчиняется общим экономическим законам. В условиях длительного поступательного развития экономики в стране и отрасли предприятие развивается естественным образом, подчиняясь нормальным макроэкономическим законам спроса – предложения и законам конкуренции в отрасли.

В условиях кризиса ситуация меняется. Когда общеэкономическая ситуация ухудшается, усложняется ситуация в отрасли и, то как правило, уменьшается спрос на выпускаемую продукцию. Предприятия вынуждены вести политику выживания; многие разоряются и прекращают существование. Иными словами, жизненный цикл разорившихся предприятий прерывается насильственным образом, а продолжающих своё функционирование, искажается.

Несвоевременная корректировка задач, целей, стратегии и, соответственно, системы управления приводит к динамическому спаду, а затем и переходу к последней стадии жизненного цикла. Концепция жизненного цикла предприятия показывает направления диагностики эффективности его функционирования, увязывает ключевые факторы внешней и внутренней среды, в том числе и наиболее характерные симптомы кризиса в организации.

Итак, несмотря на универсальность всех жизненных ступеней предприятий, учитывая их зависимость от многих внешних и внутренних факторов, нужно отметить, что предприятия всё же развиваются индивидуально, по особому, отличному от других, пути. Причем переход от одной стадии к другой не является случайным.

*Теоретические основы проектирования модели жизненного пути.* Системный подход положил начало новому способу мышления по отношению к организации и управлению. Организация стала пониматься как система – некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого; все части взаимосвязаны.

---

моделей. Как правило, стадии раннего развития и распада, или смерти игнорируются. Мало известно о развитии организации на стадии зарождения, т.е. до того, как организация начинает свое формальное существование (этому вопросу уделяет внимание Л. Грейнер, И. Адизес, Дж. Кимберли). С другой стороны, кроме И. Адизеса больше никто не уделял должного внимания стадиям распада и смерти. Данный этап по некоторым естественным причинам игнорируется исследователями. Мало кому хочется работать с «умирающими» организациями, а архивные исследования лишены субъективной фактологии, так интересующей исследователей и консультантов по управлению. Концепция жизненного цикла уделяется большое внимание в литературе по изучению рынков – данной проблемой занимались как зарубежные, так и отечественные исследователи Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко, Г. Рузавин, В. Адамчук, Р.А. Коренченко, О. Шоннеси Дж., М. Оучи, Э. Роджерс, П. Эткинс и др. Прим. автора.

Организация – открытая система, взаимодействующая с внешней средой, которая в значительной степени определяет выживаемость организации. Сама теория систем ещё не говорит, какие именно элементы организации как системы особенно важны, а также не определяет, что в окружающей среде влияет на управление и результат деятельности организации. Это определяет ситуационный подход, который является логическим продолжением теории систем.

В процессе функционирования предприятия как системы происходит периодическое изменение, как целей, так и требований к системе. Поэтому сам процесс исследования проблем и принятия решения должен быть постоянным и непрерывным, обеспечивая поддержку систем управления на всех уровнях, начиная с момента наблюдения за возникновением проблемной ситуации и заканчивая этапом контроля реализации выбранной альтернативы.

В центре этого конкретная ситуация, то есть набор конкретных обстоятельств, с которыми сталкивается организация в процессе своего функционирования. Управление этой ситуацией осуществляется путём выделения наиболее важных в конкретных ситуациях переменных. Ситуационный подход не есть набор каких-либо предписываемых руководств, это скорее способ мышления, нацеливающий на анализ конкретной ситуации, применение сочетаний различных методик и концепций даже к подобным на первый взгляд ситуациям.

Зададимся вопросом: почему предприятия одной отрасли со сходной технологической базой успешны, а другие находятся в состоянии стагнации? Факторов много, но причина одна – это качество управления.

Каждое предприятие имеет определённый потенциал развития, определённые условия его осуществления и подчиняется оно закономерностям циклического развития всей социально-экономической системы. Поэтому, учитывая зависимость развития предприятия от многих внешних и внутренних факторов, нужно отметить, что предприятия всё же развиваются индивидуально, по особому, отличному от других, пути.

Новые экономические условия потребовали новых систем управления, которые учитывали бы динамику развития рынка и позволяли бы быстро и гибко реагировать на ситуационные изменения и приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям.

Для эффективного управления предприятием необходимо понимать действие факторов среды, уметь не только определять влияние на организацию множества факторов, но и предвидеть это влияние, так как предприятие функционирует при определённой политической и экономической ситуации, определенном уровне научно-технических достижений, культурных и иных традиций. Важно постоянно следить за основными компонентами окружающей среды и делать выводы относительно необходимости изменения во внутренней среде<sup>224</sup>.

<sup>224</sup> Очевидно, что вопросы управления жизненным циклом относятся к стратегическим задачам. Прим. автора.

Осуществление этих мер во взаимосвязи с организационно-техническим, технологическим, управленческим обеспечением есть *процесс проектирования*, который включает в себя довольно широкий круг работ, итогом реализации которых является также достижение качественного улучшения состояния сбалансированной системы показателей (ССП).

Проектирование – это план для выбора оптимальных решений на стадии планирования. *Ключевыми составляющими каждого этапа проектирования и управления являются менеджмент, финансы, маркетинг, технология, организация, персонал.*

С помощью экономического анализа<sup>225</sup> прогнозируются процессы, которые происходят с различными ресурсами предприятия, в том числе выявляются альтернативные возможности совершенствования функционирования и эффективного управления финансовыми ресурсами и потоками, как на отдельном предприятии, так и в структурном подразделении. Проектирование и моделирование жизненных циклов помогают структурировать получаемую информацию. Определения этапа развития предприятий позволяет избежать ошибок при определении их потенциала и планирования их дальнейшего развития.

Основной задачей проектирования является концентрирование ресурсов для решения намеченных целей. Это в значительной мере определяет характер проектирования. Для получения ожидаемого результата и реализации поставленных задач необходим экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия для выяснения причин, обусловивших создавшуюся экономическую ситуацию и выхода на новый уровень решения поставленных задач. При определении проблемы и её решения необходимо точно и объективно зафиксировать состояние хозяйствующего объекта<sup>226</sup>. Как следует из анализа имеющейся практики вначале надо найти саму возможность улучшения показателей предприятия. Любая ситуация, как сложившаяся, так и желаемая, представляет собой сложное переплетение экономических отношений, создавшихся на определённом сегменте рынка.

Получение дохода и прибыли – необходимые условия не только для обеспечения фонда потребления (фонд оплаты труда работников, их поощрения), но и фонда накопления, с помощью которого осуществляется развитие, рост и повышение эффективности производственного потенциала предприятия. Темпы роста указанных фондов полностью зависят не только от вложенного капитала, но и от

<sup>225</sup> Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам: рыночная доля; качество продукции; цена продукции; технология производства; себестоимость выпускаемой продукции; рентабельность выпускаемой продукции; уровень производительности труда; объем продаж; каналы сбыта продукции; близость к источникам сырья; качество менеджерской команды; новые продукты; соотношение внутренних и мировых цен; репутация фирмы, что очень важно, достаточно дать объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли и получить в итоге ключевую (реперную) точку на стратегической карте. Прим. автора.

<sup>226</sup> Значение моделей жизненных циклов определяется возможностью их использования для анализа организаций в проектах функционального менеджмента. Прим. автора.

эффективности его использования. Отдача от вложений в развитие проектирования производственно-хозяйственной деятельности на разных этапах жизненного цикла существенно различается, поэтому особенно важно обеспечить эффективность не только отдельного проекта, но и оптимизировать распределение вложений в развитие и усовершенствование производства на каждом этапе проектирования и управления жизненным циклом предприятия в целом.

Для этого нужна исчерпывающая информация. Информационной базой для получения расчётных показателей является бухгалтерская отчётность: баланс предприятия, отчёт о прибылях и убытках, отчёт о движении денежных средств и дополнительная информация по секторам других форм отчётности, статической отчётности, данных управленческого и организационного учёта и т.п.

Диагностика жизненного цикла предприятия это определение состояния объекта, предмета, явления или процесса управления посредством реализации комплекса исследовательских процедур, выявление в них слабых звеньев и «узких мест». Диагностируя характер внутренних и внешних факторов в диапазоне замаркированных (реперных) показателей определяется стадия жизненного цикла предприятия, выстраивается стратегия предприятия в соответствии с его финансово-экономическими возможностями и с условиями, сложившимися на рынке продукции. В соответствии с условиями функционирования, для обеспечения высокого качества товаров и услуг предприятие должно выбрать те варианты менеджмента, которые отвечают особенностям и задачам этапа жизненного цикла.

Затем, на основе полученных данных, возможно будет спроектировать и разработать грамотную экономическую политику в области мер антициклического управления, скорректировать стратегию и тактику.

Планирование подобного рода позволит разрабатывать и планировать траекторию жизненного цикла предприятия с учётом различных рисков (неплатежей, скачков инфляции и других форс-мажорных обстоятельств) и предугадать различную динамику развития ситуации, так как именно в предвидении и заключается грамотное управление ресурсами предприятия, то есть *возможностью поступательного развития* в соответствии с требованиями времени.

Итак, в условиях динамичности современного производства и общества управление предприятием должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития, а также определения функций управления и способов принятия управленческих решений. Это значит, что несвоевременная корректировка задач, целей, стратегии и, соответственно, системы управления приводит к динамическому спаду, а затем и переходу к последней стадии жизненного цикла. Концепция жизненного цикла предприятия показывает направ-

ления диагностики эффективности его функционирования, увязывает ключевые факторы внешней и внутренней среды, в том числе и наиболее характерные симптомы кризиса в организации.

Следовательно, продолжительность жизненного цикла развития предприятия зависит как от выбора стратегии, так и от наличия средств, её реализующих. Управление существующими производственными и непроизводственными процессами потребует изменения стиля и принципов управления. Сегодня объективно назрела необходимость в расширении горизонта проектирования и планирования бизнес-циклов предприятия с увязкой кратко-, средне- и долгосрочных целей развития на каждом выделенном этапе развития предприятия. Одним из основных результатов проектирования траектории жизненного пути является разработка стратегии предприятия.

Модель жизненного цикла позволяет прогнозировать изменения, ожидаемые в организации, стоящей на любом из этапов развития. Зная, на каком из этапов находится предприятие, руководитель может более точно и уверенно оценить правильность принятого стиля руководства. Руководитель должен знать, на каком этапе развития находится организация, и оценивать, насколько принятый стиль руководства соответствует этому этапу. Кроме того, это помогает предусмотреть негативные явления, ожидающие компанию на следующей стадии и заблаговременно предупредить их появление, либо (при неизбежности их возникновения) подготовиться к ним и предотвратить возможные последствия.

*Маркеры эффективности.* Для эффективного управления предприятием недостаточно уметь прогнозировать события. Руководству необходимо знать, на какой стадии своего развития находится предприятие, чтобы сконцентрировать усилия на тех проблемах, которые на этом этапе необходимо решить в первую очередь. Проблемная ситуация вызывает прямую зависимость эффективности, как самого производства, так и его организации от управленческих решений. Несвоевременная корректировка задач, целей, стратегии и, соответственно, системы управления может привести к динамическому спаду, а затем и переходу к последней стадии жизненного цикла предприятия.

В повышении эффективности производства предприятий значение имеет совершенствование комплексной системы управления. Концепция жизненного цикла предприятия показывает направления диагностики эффективности его функционирования, увязывает ключевые факторы внешней и внутренней среды, в том числе и наиболее характерные симптомы кризиса в организации.

Любая организация, функционирующая в рыночных условиях, должна иметь эффективный механизм управления решением возникающих перед предприятием проблем, а также исполнительский механизм, обеспечивающий реализацию принятого решения. Механизм принятия решений – это процесс, требующий анализа и синтеза всех предшест-

вующих элементов целей, задач существующих и альтернативных ситуаций.

Механизм управления предприятия должен обеспечивать:

- выявление проблем, возникающих на предприятии при изменении внешних и внутренних условий;
- соотношение проблем со стратегическими и тактическими целями;
- анализ проблем и подготовку управленческих решений;
- определение конкретных исполнителей;
- контроль.

Проектирование и моделирование жизненных циклов развития предприятия является одним из инструментов, используемых для описания процесса развития любой экономической системы. Проектирование траектории жизненного развития предприятия определяет стратегию функционирования предприятия, что даёт технико-экономическое, организационное и управленческое обоснование конкретным мероприятиям.

На основе модели жизненных циклов анализируются отдельные факторы, влияющие на эффективность и жизнеспособность предприятия. Разнообразие моделей жизненных циклов позволяет анализировать изменения, происходящие на различных уровнях управления промышленным предприятием.

Можно выделить три иерархических уровня управления промышленным предприятием. На каждом уровне на предприятие оказывают влияние определенные группы факторов: макроуровень — факторы внешней среды косвенного воздействия; мезоуровень — факторы внешней среды прямого воздействия; микроуровень — факторы внутренней среды.

В целях повышения эффективности конечных результатов рычагом для регулирования механизма принятия управленческих решений (стратегии предприятия, в том числе и антициклические мероприятия, его траектории развития) на предприятиях и объединениях используют систему сбалансированных показателей (ССП). Именно СПП будет своеобразным маркером, указывающим положение предприятия на траектории. В зависимости от динамики показателей проектируется стержень желаемой траектории развития экономической истории предприятия, а также рекомендуемый комплекс мер (программ), ориентированных на максимальное использование ключевых конкурентных преимуществ предприятия, выявленных на этапе проектной диагностики. Для создания модели в работе была взята за основу эволюционно-телеологическая модель развития организации. На практике теория Адизеса и его модель жизненного цикла организации даёт весьма ощутимые результаты, так как позволяет прогнозировать развитие событий и возникновение критических ситуаций, а значит, даёт возможность подготовиться к ним надлежащим образом. Для анализа и диагностики применяется расчётно-аналитический метод на основе ретроспективного и ситуационного анализа технико-экономических, технико-организационных, финансовых и др. показателей.

Сбалансированная система показателей (ССП) даёт возможность руководителям связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой. Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, её формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений. Основная цель аналитической работы — повысить эффективность предприятия, поэтому вся суть задачи сводится к тому, как от сложившейся ситуации перейти к ситуации желаемой.

Экономический эффект — это полезный результат производства. Он может быть выражен увеличением объёма произведённой продукции, снижением её себестоимости, массой полученной прибыли и т. д. Состояние эффективности управления оцениваются через показатели, характеризующие деятельность управляемого объекта, т.е. исследуемого предприятия, где проводится процедура по внедрению СПП. Однако определять эффективность только в денежном выражении в данном случае было бы некорректно, т. к. модель СПП обуславливает равнозначную приоритетность маркерных показателей системы.

Эффект от внедренной системы СПП может наступить не сразу, а через 3-9 месяцев. Такая задержка может быть связана с тем, что при разработке причинно-следственных связей и показателей руководители могли опираться на своё собственное суждение и неточно определили правильность этих показателей. Второй причиной задержки получения результата может быть недостаток данных, необходимых для исчисления разработанных показателей на первых этапах реализации системы. И третья причина заключается в том, что многие менеджеры в целях достижения скорейшего результата направляют все силы на улучшение краткосрочных показателей, что приводит к расхождению с долгосрочными целями.

В процессе внедрения СПП происходит ревизия соответствия выбранной стратегии (согласно жизненному циклу), возможностям предприятия и ключевым компетенциям менеджеров. Поиск ресурсов для стимулирования экономического роста и повышения конкурентоспособности предприятия может быть связан и с нересурсными формами, прежде всего, в грамотном управлении предприятием. Опыт показывает, что важным фактором формирования реальной и эффективной политики экономического роста является организационная система управления, базирующаяся на концепции и методологии общего и функционального менеджмента.

При определении экономической эффективности приходится решать разнообразные задачи на различных уровнях управления производством. В связи с этим на предприятиях разрабатываются мероприятия или комплекс мероприятий, обеспечивающих повышение эффективности производства.

Указанные мероприятия разрабатываются группой профессионалов с учётом особенностей подгрупп производства и специфики предприятия и существующих рынков.

Следует отметить, что большинство сложных решений приходится вырабатывать в условиях неполной информации, к тому же решение всегда нацелено на будущее, а будущее содержит элементы неопределённости, поэтому нет возможности точно определить результат от принятого решения, в связи с этим принятие и реализация решений сопряжены с определённым риском.

Итак, необходимость формирования устойчивых тенденций эффективного перспективного развития предприятия и обусловила возросший интерес к современным подходам управления. Безусловно, приоритет в этой области принадлежит менеджменту. Проектирование траектории жизненного цикла – это описывающий процесс функционирования предприятия, т. е. каким образом руководители данного предприятия могут достичь поставленных целей, задач в какой период и за какое время, оценить перспективную ситуацию как внутри предприятия, так и вне его, помогает координировать и организовывать управленческую деятельность и продлевать активную фазу развития предприятия.

Диагностика изменений в организации должна показать характерные особенности эффективности менеджмента предприятия и направления его совершенствования с учётом стадии жизненного цикла, выявить перспективы и ключевые компетенции, а также - должна дать возможность сформулировать цели и ключевые задачи, последовательное достижение которых позволит организации двигаться в желаемом направлении.

Рассматривая концепцию жизненного цикла и свойства организации, можно видеть, что существуют отчетливые этапы, через которые проходят организации, и что переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными. Именно поэтому актуальна на сегодняшний день концепция жизненного цикла организации как предсказуемых изменений с определенной последовательностью состояний в течение времени. Организации зарождаются, развиваются, добиваются успехов, ослабевают и, в конце концов, прекращают своё существование. Немногие из них существуют бесконечно долго, ни одна не живет без изменений. Новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни организаций ликвидируются навсегда. Какие-то организации развиваются быстрее других и делают свое дело лучше, чем другие. Умеющие адаптироваться - процветают, негибкие - исчезают.

Таким образом, проектирование жизненного пути является инструментом для управления и маневрирования собственными ресурсами для осуществления поставленных целей.

© Мищенко С.В., 2012

## **Значение исследования систем управления для современного предприятия**

**Смагин Е.О. (Россия, Н. Тагил)**

*e-mail: smaginevgenii@mail.ru*

В условиях рыночных отношений экономическая стабильность организации, ее выживаемость и эффективность деятельности неразрывно связаны с ее непрерывным совершенствованием и развитием. При этом совершенствование организации должно осуществляться с учетом факторов внешней среде.

На сегодняшний день можно выделить следующие факторы, определяющие необходимость постоянного совершенствования и адаптации организации. Это:

- рынок сбыта производимой или продаваемой продукции и вида услуг;
- рынок поставщика или рынок потребителя исходных материалов, энергии, товаров и услуг;
- финансовый рынок;
- рынок труда;
- окружающая природная среда<sup>227</sup>.

Без учета этих факторов невозможно планировать стратегию развития. Поэтому успех любого предприятия или организации и возможность их выживания зависят от способности быстро адаптироваться к внешним изменениям. В постоянном стремлении поддерживать соответствие организации условиям внешней среды заключается принцип адаптивного управления. Он проявляется в динамичном освоении новой продукции, современной техники и технологии; применении прогрессивных форм организации труда, производства и управления, непрерывном совершенствовании кадрового потенциала.

В условиях динамичности современного производства и общества управление должно находиться в состоянии непрерывного развития, которое сегодня невозможно обеспечить без исследования тенденций и возможностей, без выбора альтернатив и направлений развития.

Система управления предприятиями должна отвечать современным рыночным условиям. Система управления предприятием – это совокупность технических и организационных методов и мер предназначенных для решения задач управления различными аспектами деятельности предприятия<sup>228</sup>.

В начале 2000-х гг. случился настоящий бум по внедрению систем подобного класса. И крупные и средние компании покупали и внедряли самые разнообразные системы управления предприятием, пополняя балансы консалтинговых компаний и компаний интеграторов. Делали они это исходя из нескольких простых целей:

- а) повышение капитализации компании;
- б) улучшение информационного обмена между различными подразделениями компании;
- в) распил денег<sup>229</sup>.

<sup>227</sup> Гапоненко А. Л. Стратегическое управление: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент» / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин. - М.: Омега-Л, 2004.

<sup>228</sup> Виханский О.С. Менеджмент: учебник для вузов / О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 2009.

<sup>229</sup> Мухин В.И. Основы теории управления: учебник для вузов / В.И. Мухин. - М.: Экзамен, 2003.

Современная система управления предприятием должна обладать высокой гибкостью производства, позволяющей быстро менять ассортимент изделий (услуг). Это обусловлено тем, что жизненный цикл продукции (услуг) стал короче, а разнообразие изделий и объем выпуска разовых партий — больше. Кроме этого должна быть адекватной сложной технологии производства, требующей совершенно новых форм контроля, организации и разделения труда. При разработке системы управления необходимо учитывать серьезную конкуренцию на рынке товаров (услуг), в корне изменившую отношение к качеству продукции, потребовавшую организовать послепродажное обслуживание и дополнительные фирменные услуги, а также требования к уровню качества обслуживания потребителей и времени выполнения договоров, которые стали слишком высокими для традиционных производственных систем и механизмов принятия управленческих решений.

Различного рода нововведения проявляют себя на предприятиях в форме организационного совершенствования системы управления, что требует уточнения отдельных связей, параметров системы, применения более эффективных способов их реализации, повышения уровня надежности и т.д. Организационное совершенствование системы затрагивает уже не только отдельные связи, но и структуру управления в целом. А это, в свою очередь, требует установления и обеспечения новых связей, устранения излишних связей, существенного изменения функций управления и способов принятия управленческих решений.

Развитие и совершенствование предприятия, разработка стратегии базируются на тщательном и глубоком знании деятельности организации, что требует проведения исследования систем управления.

Проведение исследования осуществляется в следующих случаях: при совершенствовании системы управления действующей организацией; при разработке системы управления вновь создающейся организацией; при совершенствовании системы управления производственных объединений или предприятий в период реконструкции или технического перевооружения; при совершенствовании системы управления вследствие изменения формы собственности.

К задачам исследования как составной части менеджмента относят: достижение оптимального соотношения между управляемой и управляющей подсистемами (сюда входят показатели норм управляемости, показатели эффективности работы аппарата управления, сокращение затрат на управление); повышение производительности труда управленческих работников и рабочих производственных подразделений; улучшение использования материальных, трудовых, финансовых ресурсов в управляющей и управляемой подсистемах; снижение затрат на продукцию или услуги и повышение их качества<sup>230</sup>.

В результате проведения исследований должны быть сформулированы конкретные предложения по совершенствованию системы управления организацией.

Процесс исследования осуществляется в рамках управляемой системы и управляющих подсистем, следовательно, касается всех аспектов деятельности организации. Исследованию подлежат сильные и слабые стороны организации, процесс производства и сбыта (на предприятии), финансовое состояние, службы маркетинга, персонал, а также организационная культура.

Для анализа сильных и слабых сторон организации руководство предприятия должно оценить: обладает ли фирма силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы. Метод, который используется для диагностики внутренних проблем, называют управленческим обследованием. Данный метод основан на комплексном исследовании различных функциональных зон организации. Для целей стратегического планирования в обследование рекомендуется включить пять функциональных зон:

- маркетинг;
- финансы (бухгалтерский учет);
- производство;
- персонал;
- организационную культуру;
- имидж организации<sup>231</sup>.

Методика анализа производственной зоны организации существенно отличается от широко известной методики оценки организационно-технического уровня производства. Это отличие объясняется направленностью анализа на стратегическое управление и развивающиеся рыночные отношения. В ходе анализа производящих функций акцент делается на следующие вопросы: может ли предприятие производить товары с меньшими издержками по сравнению с конкурентами; имеет ли доступ организация к новым материальным ресурсам; каков технический уровень предприятия; обладает ли предприятие оптимальной системой контроля качества продукции; насколько хорошо организован и спланирован процесс производства.

Финансовое отношение организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости организации.

При анализе маркетинговой деятельности выделяют ряд важнейших элементов исследования: доля рынка и конкурентоспособность предприятия; разнообразие и качество ассортимента товаров; рыночная демография; рыночные исследования и разработки; предпродажное и последовательное обслуживание клиентов; сбыт, реклама, продвижение товара.

Решение многих проблем современного предприятия зависит от обеспеченности как произ-

<sup>230</sup> Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организацией. Глава 2 / А. Н. Лапин // Управление персоналом. - 2004.

<sup>231</sup> Басовский Л. Е. Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим и управленческим специальностям / Л. Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2003.



водства, так и управления квалифицированными кадрами. При исследовании кадрового потенциала анализируется кадровый состав организации на текущий момент и потребность в кадрах в будущем; компетентность и подготовка высшего руководства предприятия; система мотивации работников; соответствие персонала текущим и стратегическим целям и задачам.

Исследования в области организационной культуры и имиджа фирмы дают возможность оценить неформальную структуру организации; систему общения и поведения работников; последовательность предприятия в своей деятельности и достижении целей; положение предприятия по сравнению с другими организациями; способность привлекать высококвалифицированных специалистов.<sup>232</sup>

Сказанное выше относится к факторам внутренней среды организации. Однако проводимые исследования как составная часть менеджмента анализируют и факторы внешней среды организации.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности. Анализ внешней среды позволяет своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности.

Угрозы и возможности могут проявляться в областях внешнего окружения, соответственно им группируются факторы, подвергаемые анализу.

При анализе экономических факторов рассматриваются темпы инфляции (дефляции), налоговые ставки, международный платежный баланс, уровень занятости населения, платежеспособность предприятий.

Анализ политических факторов дает возможность наблюдать современную ситуацию, учитывая: соглашения по тарифам и торговле между странами; протекционистскую таможенную политику, направленную против других стран; нормативные акты федерального правительства и местных органов власти, уровни развития правового регулирования экономики, отношение государства и ведущих политиков к антимонопольному законодательству, кредитную политику властей и т.д.

Рыночные факторы включают многочисленные характеристики, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации. Их анализ позволяет руководителям разработать оптимальную стратегию организации и укрепить ее позиции на рынке. При этом исследуются демографические условия деятельности предприятия, уровень доходов населения и их распределение, жизненные циклы различных товаров и услуг,

уровень конкуренции, доля рынка, занимаемая организацией и его емкость.

При анализе социальных факторов учитывают обостренные национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение общественных ценностей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок.

Контроль за технологической внешней средой позволяет не упустить моменты появления в ней изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Анализ технологической внешней среды должен учитывать изменения в технологии производства, конструктивных материалах, в применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, в управлении, изменении в технологии сбора, обработки и передаче информации, в средствах связи.

Анализ факторов конкуренции, предполагает постоянный контроль со стороны руководства за действиями конкурентов. В анализе конкурентов выделяются четыре диагностические зоны:

- анализ будущих целей конкурентов;
- оценка их текущей стратегии;
- оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли;
- изучение сильных и слабых сторон конкурентов.<sup>233</sup>

Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству организации постоянно быть готовым к потенциальным угрозам.

Анализ международных факторов приобрел важное значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. При этом отслеживается политика правительств других стран, направление развития совместного предпринимательства и международных отношений, уровень экономического развития зарубежных фирм-партнеров.

Анализ внешней среды, проведенный посредством исследования рассмотренных групп факторов, облегчает руководству организации получить ответы на интересующие его вопросы: какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации; какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации; какие факторы представляют большие возможности для достижения общефирменных целей.

Таким образом, исследования как составная часть менеджмента организации - это совокупность методов организационного и технико-экономического исследования всех указанных выше факторов и системных характеристик конкретной организации. Поиск путей и методов совершенствования системных характеристик является основной целью исследований как составной части менеджмента.

Исследования необходимо проводить не только, когда организациям грозит банкротство или

<sup>232</sup> Велеско Е.И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебное пособие / Е.И. Велеско. - Минск: Техналогия: изд-во БГЭУ, 2003.

<sup>233</sup> Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А. Томсон, А. Дж. Стрикленд. - М.: ЮНИТИ, 1998.

серьезный кризис, но и тогда, когда организации функционируют успешно и стабильно достигают определенных результатов. В данном случае своевременные исследования помогут удержать этот стабильный уровень работы организации, пересмотреть стратегию организации, выяснить, что мешает, либо в большей степени стимулирует ее работу, чтобы желаемые результаты были еще лучше.

Необходимость проведения исследований продиктована еще и постоянно меняющимися целями функционирования организаций, что неизбежно в условиях рыночной конкуренции и постоянно меняющегося спроса потребителей.

Исследования необходимы как с научной, так и с практической точек зрения. С научной точки зрения исследование предполагает разработку и четкое формулирование методологии проведения исследований, с тем чтобы разработать фундаментальные теоретические положения. С практической точки зрения исследования должны уметь проводить конкретные люди (аналитики, проектировщики, сотрудники в отделах), следовательно, их необходимо вооружить конкретными знаниями, обучить различным методам проведения исследований, разъяснить, для чего это нужно и какие цели при этом достигаются. Необходимо объяснить главное: исследования проводятся с целью построения определенной (эталонной) модели системы управления, к которой должна стремиться организация.

Практика показывает, что специалисты, имеющие обычный опыт работы в научно-исследовательских или хозяйственных организациях, не обладают специальными знаниями для подобных исследований.

Таким образом, с практической точки зрения проведение исследований предъявляет определенные требования к составу и квалификации коллектива аналитиков и разработчиков.<sup>234</sup>

В процессе исследования и анализа работы организации устанавливается роль и место данного предприятия в соответствующем секторе рынка; состояние производственно-хозяйственной деятельности предприятия; производственная структура предприятия; система управления и ее организационная структура; особенности взаимодействия предприятия с потребителями, поставщиками и другими участниками рынка; инновационная деятельность предприятия; психологический климат предприятия и др.

© Смагин Е.О., 2012

## **Инновации в решении проблем управления производством**

**Гриценко Н.В. (Россия, Н. Тагил)**

*e-mail: gritzenko\_n@mail.ru*

В решении задач выхода страны из кризиса, обеспечения динамически устойчивого развития экономики первостепенная роль принадлежит инновациям, инновационной деятельности, способным обеспечить непрерывное обновление технической и технологической базы производства, освоение и выпуск новой конкурентоспособной продукции, эффективное проникновение на мировые рынки товаров и услуг<sup>235</sup>.

Термин «инновация» стал активно использоваться в переходной экономике России как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: «инновационная деятельность», «инновационный процесс», «инновационное решение» и т. п.<sup>236</sup>

В литературе насчитываются сотни определений. Например, по признаку содержания или внутренней структуры выделяют инновации технические, экономические, организационные, управленческие и др.

Выделяются такие признаки, как масштаб инноваций (глобальные и локальные); параметры жизненного цикла (выделение и анализ всех стадий и подстадий), закономерности процесса внедрения и т. п. Различные авторы, в основном зарубежные (Н. Мончев, И. Перлаки, Хартман В. Д., Мэнсфилд Э., Фостер Р., Твист Б., И. Шумпетер, Роджерс Э. и др.) трактуют это понятие в зависимости от объекта и предмета своего исследования.

Например, Б. Твист определяет инновацию как процесс, в котором изобретение или идея приобретают экономическое содержание. Ф. Никсон считает, что инновация - это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования. Б. Санто считает, что инновация - это такой общественный - технический - экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, и в случае, если она ориентируется на экономическую выгоду, прибыль, появление инновации на рынке может привести добавочный доход. И. Шумпетер<sup>237</sup> трактует инновацию как новую научно-организационную комбинацию производственных факторов, мотивированную предпринимательским духом. Во внутренней логике нововведений - новый момент динамизации экономического развития.

В настоящее время применительно к технологическим инновациям действуют понятия, установленные Руководством Осло и нашедшие отражение

<sup>235</sup> Исмаилов Т. А., Гамидов Г. С. Инновационная экономика - стратегическое направление развития России в XXI веке // Инновации. - 2003. - №1

<sup>236</sup> Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С. Д. Ильенковой, - М.: Юнити, 1997.

<sup>237</sup> Шумпетер Й. Теория экономического развития. - М.: Прогресс, 1982. с. 169-170.

<sup>234</sup> Велеско Е.И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений: учебное пособие / Е.И. Велеско. - Минск: Технология: изд-во БГЭУ, 2003.

в Международных стандартах в статистике науки, техники и инноваций.

В отечественной литературе по инновациям можно выделить классификации, предложенные А.Н. Цветковым, П.Н. Завлиным и А.В. Васильевым, В.В. Горшковым и Е.А. Кретовой, Э.А. Уткиным, Г.И. Морозовой и Н.И. Морозовой, А.И. Пригожиным и др.

В Научно-исследовательском институте системных исследований (РНИИСИ) разработана расширенная классификация инноваций с учетом сфер деятельности предприятия: технологические; производственные; экономические; торговые; социальные; в области управления.

Международные стандарты в статистике науки, техники и инноваций – рекомендации международных организаций в области статистики науки и инноваций, обеспечивающие их системное описание в условиях рыночной экономики. В соответствии с этими стандартами инновация – конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.

Официальными российскими терминами в области инновационной деятельности являются термины, используемые в «Концепции инновационной политики Российской Федерации на 1998-2000 годы», одобренной постановлением Правительства РФ от 24 июля 1998 г. № 832. В частности, в этом документе дается следующее определение инновации: «Инновация (нововведение) — конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности». Таким образом, инновация является следствием инновационной деятельности.

Согласно современным концепциям для инновации в равной мере важны три свойства: научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость (способность удовлетворять рыночному спросу и приносить прибыль производителю). Отсутствие любого из них отрицательно сказывается на инновационном процессе.

Термины «инновация» и «инновационный процесс» не однозначны, хотя и близки. Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций. Различают три логических формы инновационного процесса: простой внутриорганизационный (натуральный); простой межорганизационный (товарный); расширенный.

Простой инновационный процесс предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы.

При простом межорганизационном инновационном процессе новшество выступает как пред-

мет купли-продажи. Такая форма инновационного процесса означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя.

Наконец, расширенный инновационный процесс проявляется в создании все новых и новых производителей нововведения, нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара.

В условиях товарного инновационного процесса действует как минимум два хозяйственных субъекта: производитель (создатель) и потребитель (пользователь) нововведения. Если новшество является технологическим процессом, его производитель и потребитель могут совмещаться в одном хозяйственном субъекте.

По мере превращения инновационного процесса в товарный выделяются две его фазы<sup>238</sup>:

1. Создание и распространение. Создание инновации – последовательные этапы научных исследований, опытно-конструкторских работ, организация опытного производства и сбыта, организация коммерческого производства (еще не реализуется полезный эффект нововведения, а только создаются предпосылки такой реализации).

Распространение инновации – это перераспределение общественно-полезного эффекта между производителями нововведения, а также между производителями и потребителями (это информационный процесс, форма и скорость которого зависит от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации и т.п.)

2. Диффузия нововведения. Диффузия инновации – процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени (иными словами диффузия – это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения).

Одним из важных факторов распространения любой инновации является ее взаимодействие с соответствующим социально-экономическим окружением, существенным элементом которого являются конкурирующие технологии.

Процесс создания нового (инновационного) продукта проходит несколько стадий, начиная от фундаментальных научных исследований, через выдвижение идеи и разработку прототипа продукта (НИОКР) к серийному выпуску продукции и продаже его потребителю. Весь этот путь, иногда именуемый «инновационным коридором», основан на использовании целого комплекса ресурсов.

Производство это сложная система, состоящая из четырех подсистем<sup>239</sup>.

<sup>238</sup> Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. – М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2011.

<sup>239</sup> Григорьев Ю.П. Инновации – термины и определения / Юрий Григорьев // Инновационный менеджмент. – 2011. – №3. – С. 51-55.

- люди, участвующие в данном производстве (рабочие, специалисты, руководители, финансисты);

- *материальная собственность*, используемая в данном производстве, как природная (ископаемое сырье, вода), так и созданная человеком (оборудование, инструменты), а также их эквивалент (деньги, ценные бумаги);

- *интеллектуальная собственность*, используемая в данном производстве (технологии, чертежи, методики расчетов и организации производства);

- *система управления людьми*, участвующими в данном производстве. Иногда её называют системой управления производством, что неверно. Люди способны управлять только людьми, т.е. только одной из четырех подсистем, образующих производство. Поэтому когда говорят, что человек или группа людей управляет заводом, то это означает только то, что они управляют людьми на этом заводе.

Все виды производств можно разделить на три типа: традиционное производство; локально инновационное производство; инновационное производство.

*Традиционное производство* - это производство, не обладающее новизной. В нём используется известная, традиционная, не имеющая никакой новизны, неоднократно ранее использовавшаяся и хорошо зарекомендовавшая себя интеллектуальная собственность. По существу, это простое тиражирование привычных производств, что позволяет производителю уверенно рекламировать свой товар, поскольку и производитель, и потребитель заранее уверены в качестве производимого товара, так как за ним стоят традиции и опыт многих лет или даже поколений. А опыт, как известно, критерий истины. Что касается интеллектуальной собственности, участвующей в традиционном производстве, то она, как правило, общедоступна, поскольку создана давно, прошла все этапы отработки в ряде отечественных или зарубежных производств, изложена в специальной литературе и, при необходимости, может быть легко адаптирована специалистами применительно к данному конкретному производству. Все юридические особенности и ограничения её использования, если таковые существуют, также хорошо известны. Развитие традиционных производств, безусловно, необходимо, если есть рынок сбыта производимой продукции.

*Локально инновационное производство* - это производство, обладающее местной (локальной) новизной. В нем используется интеллектуальная собственность, имеющая местную (локальную) новизну. Такая интеллектуальная собственность используется в производстве либо по лицензии, полученной от владельца патента, либо без лицензии, если срок действия патента на эту интеллектуальную собственность уже истек, и она стала доступной для всех. В общем виде, локально инновационное производство это производство, являющееся новым только для данной страны, но уже известное за рубежом. Как только спрос на эту продукцию за рубежом начинает падать, зарубежные владельцы патента, часто даже до формального истечения сро-

ка его действия, начинают, иногда за бесценок, сбрасывать своё устаревающее производство и технологии в более отсталые страны. Развитие локально инновационных производств это часто вынужденная мера, которая используется ввиду полной беспомощности собственной науки. Это позволяет быстро подтянуть своё производство до почти мирового уровня, что бы потом, стартовав с этой точки, развиваться дальше ускоренными темпами.

*Инновационное производство* - это производство, обладающее абсолютной (мировой) новизной. В нем с самого начала предполагается использование новейшей, только что созданной, или даже находящейся ещё в стадии завершающихся исследований, инновационной интеллектуальной собственности. Но для инновационного производства пригодна далеко не вся, только что созданная интеллектуальная собственность. Многие очень интересные научные открытия и изобретения, поражающие своей оригинальностью и бесспорной новизной, хотя и являются ценнейшим вкладом в мировую науку, но, тем не менее, не могут быть использованы в инновационном производстве, по крайней мере, в настоящее время, поскольку создаваемая на их базе продукция на пути к рынку может натолкнуться на экономические, энергетические, политические и иные непреодолимые препятствия. И это надо предвидеть. Поэтому необходим тщательный выбор такой новейшей интеллектуальной собственности, которая пригодна для создания инновационного производства в настоящее время. Назовем её востребованной инновационной интеллектуальной собственностью.

Развитие и рост современных мировых технологий производства обусловлен внедрением новшеств, которые обладают высоким уровнем эффективности по сравнению с предыдущими методами работы. Инновации предполагают введение абсолютно новых или усовершенствованных технологий, которые позволяют повысить уровень производительности и качества выполняемой работы. Инвестирование разработки каких-либо систем и устройств рано или поздно приводит к появлению инновационного метода их усовершенствования.

Инновационная деятельность представляет собой систему различных научных, организационных, финансовых, а также технологических мероприятий, которые используют накопленный опыт и знания для разработки нового оборудования или его усовершенствования. На производстве инновации затрагивают непосредственно оборудование, которое задействовано в работе или всю систему управления в целом.

Стоит заметить то, что инновация на стадии разработки не представляет никакой ценности для производства. Только после успешного ее внедрения увеличивается ценность технологии в целом. Инновационная деятельность на производстве приводит к тому, что среди различных инноваций выделилось три основных типа: технологические инновации, организационные инновации, а также маркетинговые инновации. Каждый из этих видов применяется в зависимости от индивидуальных особенностей в

различных сферах производства. Любое производство зависит от идей, внедренных в его технологии, так как без этого фактора невозможно развитие и рост предприятия. Без развития производство способно быстро обанкротиться и вовсе подвергнуться ликвидации. Применение инновационных технологий, разумеется, имеет определенный риск потери средств, однако зачастую этот процесс приносит большую прибыль, что способствует развитию и укреплению производства, повышая его конкурентоспособность.

Для организации инновационных производств необходимо использовать отечественную инновационную интеллектуальную собственность. Наиболее подходящим местом для организации таких производств являются крупные промышленные центры и наукограды – места концентрации интеллектуальной собственности и ее создателей, ученых. Это позволит выпускать новейшую продукцию, аналогов которой нет ни на российском, ни на зарубежном рынках, а это означает, что такая продукция будет безусловно востребована. В этом весь смысл создания и развития инновационных производств.

С 2003 г. развивается сеть центров трансфера технологий (ЦТТ), задачей которых является ускорение коммерциализации научно-технических результатов, обеспечение создания малых инновационных предприятий, в том числе в составе технопарков и инновационно-технологических центров<sup>240</sup>.

В настоящее время в регионах России действуют более 100 организаций, выполняющих функции технопарков.

Таблица 1 – География объектов поддержки инновационной деятельности

Округ	Технопарки и инновационно-технологические центры	Центры трансфера технологий
Центральный округ	36	19
Северо-Западный округ	18	6
Южный округ	12	4
Приволжский округ	19	5
Уральский округ	3	3
Сибирский округ	12	9
Дальневосточный округ	5	2
Итого	105	48

Государственная инновационная политика – это составная часть социально-экономической политики, которая выражает отношение государства к инновационной деятельности, определяет цели, направления, формы деятельности органов государственной власти в области науки, техники и реализации достижений науки и техники.

Основными целями государственной инновационной политики являются: создание экономических, правовых и организационных условий для ин-

новационной деятельности; повышение эффективности производства и конкурентоспособности продукции отечественных товаропроизводителей на основе создания и распространения базисных и улучшающих инноваций; содействие активизации инновационной деятельности, развитию рыночных отношений и предпринимательства в инновационной сфере; расширение государственной поддержки инновационной деятельности, повышение эффективности использования государственных ресурсов, направляемых на развитие инновационной деятельности; содействие расширению взаимодействия субъектов РФ при осуществлении инновационной деятельности; осуществление мер по поддержке отечественной инновационной продукции на международном рынке и по развитию экспортного потенциала РФ.

В послании Президента Российской Федерации Федеральному собранию Российской Федерации от 26 мая 2004 г. указано на необходимость «...интегрировать образование и научную деятельность. Развитие вузовской науки и крупных научно-образовательных центров должно стать приоритетной задачей»<sup>241</sup>.

Как свидетельствует практика ведущих стран мира, а также российский опыт, высшее образование и наука (в частности фундаментальная) как специализированные области деятельности без взаимной интеграции и тесного взаимодействия с реальным сектором экономики теряют дееспособность и становятся все менее самодостаточными. Отсутствие научной базы для реализации программ высшего образования ведет к тому, что выпускники вузов зачастую неконкурентоспособны на рынке труда; с другой стороны, научные организации практически утратили источники воспроизводства кадрового потенциала из-за отсутствия притока молодых специалистов. Обособленное существование научных и образовательных структур снижает потенциал их развития, уменьшает их вклад в преобразование экономики и общества, препятствует полноценному вхождению в мировое научно-образовательное пространство. В современных условиях в России научные организации и вузы создаются, функционируют и управляются практически без учета взаимных потребностей, формы их интеграции не соответствуют потребностям современной рыночной экономики, не имеют адекватного правового обеспечения и государственной поддержки.

Конечной целью интеграции науки и образования является кадровое обеспечение национальной инновационной системы России и экономики страны в целом.

Интеграция научной и образовательной деятельности должна решать следующие задачи: повышение качества образования и подготовку науч-

<sup>240</sup> Анализ практики действующих объектов инновационной инфраструктуры и разработка механизмов их адаптации для поддержки (инкубирования) малых инновационных компаний, создаваемых с участием центров трансфера технологий. Отчет о научно-исследовательской работе. Союз инновационно-технологических центров России. М., 2004.

<sup>241</sup> Стратегия Российской Федерации в области развития науки и инноваций на период до 2015 года разработана в соответствии с протоколами заседаний Правительства Российской Федерации от 8 июля 2004 г. №24, от 15 декабря 2005 г. ПП-48-01 и поручениями Председателя Правительства Российской Федерации от 30 июля 2004 г. № МФ-П13-4480, от 28 декабря 2004 г. № МФ-П13-40пр.

но-технических кадров, обладающих современными знаниями на уровне новейших достижений науки и технологий и практическим опытом участия в научных исследованиях, полученным в процессе обучения; привлечение и закрепление талантливых молодежи в науке и образовании; повышение эффективности использования бюджетных средств, кадровых, информационных и материально-технических ресурсов научных организаций и вузов при проведении фундаментальных и прикладных исследований и подготовке научных кадров; активизацию взаимосвязей с предпринимательским сектором экономики и корпоративной наукой, процессов коммерциализации результатов научных исследований и разработок и передачи технологий в реальный сектор экономики.

В современной экономике роль инноваций значительно возросла. Без применения инноваций практически невозможно создать конкурентоспособную продукцию, имеющую высокую степень наукоемкости и новизны.

Развитие среды, благоприятной для инноваций, является одной из ключевых задач стратегических планов России. Бизнес должен функционировать в таких условиях, когда постоянные инновации становятся неотъемлемым элементом цивилизованной конкуренции между компаниями, когда именно инновационно-активные компании получают долгосрочные преимущества на рынке и в этой связи их собственники заинтересованы в результативных инновациях, когда инновационное предпринимательство пользуется уважением со стороны общества.

В то же время формирование гармоничной инновационной среды – процесс сложный и длительный, требующий обновления (иногда принципиального) ряда существующих институтов. В этой связи меры по развитию инновационной среды должны, особенно на первом этапе, сочетаться с мерами по поддержке инновационной деятельности компаний, старта новых инновационных бизнесов, по стимулированию связей между различными участниками инновационных процессов (например, между крупными компаниями и малым и средним бизнесом, между научно-образовательными организациями и бизнесом)<sup>242</sup>.

Таким образом, в рыночной экономике инновации представляют собой эффективное средство конкурентной борьбы, так как ведут к созданию новых потребностей, к снижению себестоимости продукции, к притоку инвестиций, к повышению имиджа (рейтинга) производителя новых продуктов, к открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних.

© Гриценко Н.В., 2012

## Экономическая эффективность производства

*Налимова О.В. (Россия, Камышилов)*

*e-mail: nalimovaolga1@rambler.ru*

Россия вступила в период формирования рыночных отношений<sup>243</sup>. Рыночная экономика по своей сущности является средством, стимулирующим рост производительности труда, всемерное повышение эффективности производства. Однако и в этих условиях важным является определение основных направлений повышения эффективности производства, факторов его роста, методов определения эффективности.

Для правильного определения важнейших направлений повышения экономической эффективности общественного производства необходимо сформулировать критерий и показатели эффективности.

Ответ на этот вопрос имеет длинную историю. Над ним работа более 270 лет назад российский автор И.Т. Посошков в своей «Книге о скудности и богатстве» (1724 г.) и А.Смит, опубликовавший «Исследование о природе и причинах богатства народов» в 1776 г.

Поиск эффективной системы экономики и сегодня не утратил своей актуальности.

*Проблема эффективности* – важнейшая проблема экономики. Хозяйственная деятельность как на микро-, так и на макроуровне предполагает постоянное соизмерение результатов и затрат, определение наиболее эффективного варианта действий. В общем виде эффективность означает осуществление какого-либо процесса с минимальными затратами, усилиями и потерями.

*Экономическая эффективность* – результативность экономической системы, выражающаяся в отношении полезных конечных результатов ее функционирования к затраченным ресурсам. Складывается как интегральный показатель эффективности на разных уровнях экономической системы, является итоговой характеристикой функционирования национальной экономики. Главным критерием социально-экономической эффективности является степень удовлетворения конечных потребностей общества и прежде всего, потребностей, связанных с развитием человеческой личности. Социально-экономическая эффективность обладает та экономическая система, которая в наибольшей степени обеспечивает удовлетворение многообразных потребностей людей: материальных, социальных, духовных, гарантирует высокий уровень и качество жизни. Основой такой эффективности служит оптимальное распределение имеющихся у общества ресурсов между отраслями, секторами и сферами национальной экономики.

Эффективность экономической системы зависит от эффективности производства, социальной сферы (систем образования, здравоохранения, культуры), эффективности государственного управления. Эффективность каждой из этих сфер определя-

<sup>242</sup> Проект «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года «Инновационная Россия – 2020» /разработана на основе положений Концепции долгосрочного развития Российской Федерации на период до 2020 года в соответствии с поручением Председателя Правительства РФ по итогам заседания Правительственной комиссии по высоким технологиям и инновациям, состоявшегося 3 марта 2010 года.

<sup>243</sup> Адрианов В.Д. Россия в мировой экономике - М.: ВЛАДОС, 2000.

ется отношением полученных результатов к затратам и измеряется совокупностью количественных показателей. Для измерения эффективности производства используются показатели производительности труда, фондоотдачи, рентабельности, окупаемости и др. С их помощью сопоставляются различные варианты развития производства, решения его структурных проблем. Измерение эффективности социальной сферы требует использования особых качественных показателей развития каждой из отраслей этой сферы. Для государственной сферы необходимы специальные критерии соответствия затрат и результатов деятельности государства требованиям общества.

Эффективность производства складывается из эффективности всех действующих предприятий. Эффективность предприятия характеризуется производством товара или услуги с наименьшими издержками. Она выражается в его способности производить максимальный объем продукции приемлемого качества с минимальными затратами и продавать эту продукцию с наименьшими издержками. Экономическая эффективность предприятия в отличие от его технической эффективности зависит от того, насколько его продукция соответствует требованиям рынка, запросам потребителей.

Одной из важных составляющих эффективности экономической системы является эффективность капитальных вложений. Она выражается отношением полученного эффекта к капитальным вложениям, вызвавшим этот эффект. Эффективность капитальных вложений измеряется набором показателей, в который входит общий эффект капитальных вложений, норма их доходности, срок окупаемости, сравнительная эффективность и др. Показатели экономической эффективности капитальных вложений используются для сопоставления альтернативных инвестиционных проектов и выбора оптимального проекта.

Экономическая эффективность отдельного предприятия оценивается по ряду показателей. Например, в статистике бывшего СССР для подобной оценки применялось более 500 показателей. Технический аспект эффективности оценивается качеством используемого сырья, материалов, полуфабрикатов; прогрессивностью применяемой технологии, уровнем квалификации работников и пр. Экономический аспект эффективности оценивается через эффективность использования ресурсов (ресурсная или факторная эффективность) и показатели общей эффективности. Ресурсная эффективность определяется соотношением результата с одним из факторов производства (трудом, капиталом, материалами и т. д.). Примерами показателей ресурсной эффективности являются производительность труда, материалоотдача, материалоемкость.

Производительность труда — основной показатель эффективности. Сегодня часовая производительность труда в России ниже, чем в Италии в 4 раза, Франции — в 3,8 раза, США — 3,6 раза, Японии и Германии — в 2,8 раза. По результатам исследования, проведенного Международной организацией труда, производительность труда одного че-

ловека в год составляет: в США — 63 885 долл., Ирландии — 55 986 долл., Люксембурге — 55 641 долл., России — 18 000 долларов<sup>244</sup>.

Общая эффективность рассматривается как соотношение результата с общими текущими затратами<sup>245</sup>.

Общая экономическая эффективность выражается в показателях рентабельности.

Хозяйственная система будет считаться эффективной, когда наиболее полно удовлетворяются потребности всех членов общества при данных ограниченных ресурсах. Экономическая эффективность хозяйственной системы — состояние, при котором невозможно увеличить степень удовлетворения потребностей хотя бы одного человека, не ухудшая при этом положение другого члена общества. Деятельность же хозяйственного объекта (предприятия, фирмы) считается эффективной, если осуществляется с минимальными затратами факторов производства. Эффективность в производстве — ситуация, когда при данном уровне знаний и количестве факторов производства невозможно произвести большее количество одного товара, не жертвуя при этом возможностью произвести некоторое количество другого товара.

Для оценки эффективности экономической системы применяют показатели уровня экономического развития страны: общий объем национального производства на душу населения; отраслевая структура национальной экономики; производство основных видов продукции на душу населения (электроэнергии, продовольствия, товаров длительного пользования); уровень и качество жизни населения. В 2005 г. по группе стран ОЭСР (Организация экономического сотрудничества и развития, объединяющая экономически развитые страны) объем национального производства на душу населения составил 33 831 долл., по развивающимся странам — 5282, по миру в целом — 9543 долл. В России величина этого показателя составила 10 845 долл. По производству основных видов продукции на душу населения Россия в большинстве случаев уступает развитым государствам. Например, в России на 100 семей приходится 135 телевизоров и 33 автомобиля, в США — 240 и 121, Японии — 232 и 140 соответственно. Таким образом, по числу телевизоров на 100 семей отставание от развитых стран составляет почти 2 раза, автомобилей — 4 раза. По количеству компьютеров на 1000 человек Россия занимает 38-е место в мире<sup>246</sup>.

Важным показателем эффективности экономической системы является уровень жизни населения. В Докладе о развитии человека, изданном специализированной международной органы записи — Программой развития ООН (ПРООН), приводятся индексы развития человеческого потенциала в 177 странах мира, рассчитанные за 2005 г. Лидирующую

<sup>244</sup> Куликов Л.М. Основы экономических знаний - М.: Финансы и статистика, 2000.

<sup>245</sup> Мостовая Е.Б. Основы экономической теории: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.

<sup>246</sup> Макконнелл Кэмпбелл Р., Брю Стэнли Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2 т.: Пер. с англ. /Общ. ред. Пороховского А.А. - М.: Республика, 1992.



позицию занимает Исландия, второе место в рейтинге принадлежит Норвегии, третье — Австралии, пятое — Канаде, США находятся на 12 месте. Самый низкий показатель ИРЧП имеет Сьерра-Леоне. Россия, согласно данным ПРООН, в 2005 г. занимала 67-е место в списке. По данному показателю нашу страну опережают Панама, Белоруссия, Мексика, Уругвай.

В последние годы в качестве критерия эффективности экономической системы используется показатель конкурентоспособности экономики<sup>247</sup>. Проект Всемирного экономического форума (ВЭФ) «Конкурентоспособность. Глобальный обзор», посвященный исследованию глобальной конкурентоспособности, действует уже более 20 лет. В 1999 г. анализировалась экономика 59 стран, на которые приходилось в целом более 95 % мирового производства и торговли. ВЭФ отмечает, что в результате реформ 90-х гг. в мировой таблице о рангах конкурентоспособности наша страна опустилась на последнее (59-е) место. Недавно эксперты ВЭФ опубликовали очередной доклад, анализирующий специфику ведения бизнеса в 125 странах. В рейтинге конкурентоспособности в 2006 г. Россия находится на 62-м месте, потеряв за год девять пунктов (53-е место в 2005 г.). Для сравнения: Китай и Индия занимают в этом рейтинге 40-е и 50-е место соответственно. Первые места сохраняют экономически развитые страны.

Показатель конкурентоспособности не может в полной мере характеризовать экономическую эффективность страны, но достаточно достоверно оценивает одну из ее сторон. Категория конкурентоспособности — одна из ключевых, так как в ней находят свое выражение экономические, научно-технические, производственные и иные возможности экономики страны<sup>248</sup>.

Любая экономическая единица стремится эффективно использовать редкие ресурсы, т. е. получить максимальное количество полезных благ, произведенных из этих ресурсов. Для достижения этой цели необходимо полностью использовать (полностью занять) свои ресурсы и на этой основе достичь полного объема производства. В связи с этим возникают понятия полной занятости и полного объема производства. Полная занятость — использование всех пригодных ресурсов (отсутствие безработицы, незанятых производственных мощностей, пустующих сельскохозяйственных угодий и т. д.). Полная занятость предполагает не 100% -ную занятость ресурсов, а оптимальную. Например, не может быть 100% -ной занятости сельскохозяйственных угодий, так как часть земель должна находиться под паром (отдыхать). Полный объем производства — использование всех пригодных экономических ресурсов, обеспечивающее максимально возможный объем производства и наиболее полное удовлетворение потребностей. Полный объем производства предполагает, что применяемые ресурсы вносят наиболее

ценный вклад в общий объем продукции. Достижению полного объема производства способствует также применение наилучших из имеющихся технологий.

*Критерии эффективности* - поиск критериев выбора обществом экономической системы связан с определением уровня или оценкой общественных издержек, требующихся для создания и функционирования ее структур. Издержки, которые несет общество при выборе экономической системы, организационных форм, размеров и типов предприятий и фирм, Роналд Коуз - Нобелевский лауреат 1991 г. называет трансакционными. Уровень этих издержек у фирм различного типа неодинаков. В любой экономической системе с развитыми товарными взаимосвязями фирмы вынуждены расходовать средства на поиск и обработку информации о ценах и технологиях, на заключение контрактов и их юридическое оформление, на контроль за их исполнением и т.д. Эти издержки могут быть скрыты от стороннего наблюдателя, но участники экономического процесса вынуждены считаться с ними, так как размеры подобных издержек нередко способны приносить осуществления взаимосвязей в целом. Это относится как к частным фирмам, работающим на принципах самоуправления, так и государственному сектору и регулированию фирмами, не имеющими хозяйственной и коммерческой самостоятельности.

Функционирование органов государственного регулирования экономикой, в особенности если оно всеобъемлюще, обходится обществу чрезвычайно дорого. Подтверждением этому служит государственное регулирование командно-административной экономикой, где изначально была недопустима хозяйственная самостоятельность фирм и их самоуправление.

Длительное время считалось, что государственное управление экономикой обходится обществу почти «даром» и не требует каких-либо существенных издержек. Но координация экономики из единого центра оказалась исключительно дорогостоящей, и цена возросла одновременно с ростом масштабов системы хозяйствования. В конечном итоге оказалось, что подобными методами вообще невозможно решать важнейшие сугубо экономические задачи<sup>249</sup>.

В настоящее время нет достаточно точных данных для сопоставления трансакционных издержек самоуправляемых фирм и идентичных фирм, деятельность которых регулировалась из единого центра. Задача подобного подсчета, анализа и сопоставления еще никогда не ставилась ни в одной экономической системе. Начавшиеся исследования показывают, что дороговизна функций государственного регулирования даже в странах с развитой рыночной системой ставит под сомнение правомерность чрезмерных надежд на экономическую эффективность такого регулирования.

В будущих экономических системах право на существование могут получить лишь такие организационные формы и структуры, которые по уровню

<sup>247</sup> Мирзоев Р.Г. Методология эффективности в менеджменте и маркетинге. Учебное пособие. - СПб, 1997.

<sup>248</sup> Экономическая теория: Учеб. для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. В.Д. Камаева. - М.: ВЛАДОС, 2000.

<sup>249</sup> Орлов А.И. Устойчивость в социально-экономических моделях. - М.: Наука, 1979.

транзакционных издержек окажутся дешевле, требуют меньше затрат для получения одного и того же результата. Сопоставление результата с затратами может дать представление об эффективности экономической системы любого масштаба.

*Показатели экономической эффективности* - экономическая эффективность измеряется двумя видами показателей: одни характеризуют результаты производства на душу населения, другие - соотношение результатов и затрат.

Важнейшими показателями первого вида являются: валовой национальный продукт на душу населения и национальный доход на душу населения. В начале 1980-х гг. СССР по производству ВВП на душу населения вплотную приблизился к уровню развитых капиталистических стран. Так, по данным американского журнала «Statistical abstract», в 1984 г. этот показатель составил в США - 16240 долл., Франции - 8932; Англии - 7882; СССР - 7635; Испании - 4089; Ю. Корея - 2110. То же имело место и в отношении производства национального дохода. В 1986 г., в долларах США 1980 г. данный показатель был равен: в США - 6675; в среднем по развитым капиталистическим странам - 5550; по странам Западной Европы - 4650, в СССР - 3750.

Однако в ходе рыночной реформы произошло резкое сокращение ВВП и национального дохода России более чем в 2 раза. В результате Россия оказалась отброшенной назад на несколько десятилетий. По производству ВВП на душу населения ее обошли многие государства: большинство стран Латинской Америки, Юго-Восточной Азии, Средней Азии, даже Африки, в том числе такие государства, как: Египет, Сирия, Иран, Тунис и многие другие. Из государства, занимавшего положение между наиболее развитыми странами и странами со средним уровнем развития, каким был СССР, Россия стремительно упала в разряд слаборазвитых стран.

Показателями эффективности, сопоставляющими результаты производства с его затратами, являются:

1) Производительность общественного труда - отношение национального дохода к численности работников материального производства или к рабочему времени, затраченному в материальном производстве. Этот показатель выражает объем национального дохода, который создается в среднем одним работником материального производства; или в среднем за единицу рабочего времени в материальном производстве. Кроме производительности общественного труда, рассчитываются показатели производительности труда в основных отраслях экономики: промышленности, сельском хозяйстве, в строительстве, на транспорте.

2) Материалоемкость национального дохода - отношение материальных затрат к национальному доходу. Иногда рассчитываются более частные показатели: металлоемкость, энергоемкость и другие. Материалоемкость может считаться также по валовому национальному продукту (вместо национального дохода). Она характеризует уровень затрат предметов труда на единицу конечной продукции.

3) Фондоотдача - отношение национального дохода (или ВВП) к стоимости производственных фондов. Она показывает выход конечной продукции с единицы производственных фондов. Иногда вместо фондоотдачи может использоваться показатель фондоемкости, являющийся обратной величиной фондоотдачи.

В середине 1980-х гг. уровень общественной производительности труда в СССР был равен примерно 40 % от уровня США, занимавших первое место в мире по этому показателю. В промышленности СССР - 53-55 % от уровня США, сельском хозяйстве - 15-16 %. В настоящее время отставание России от США и других развитых стран по показателям эффективности резко возросло.

*Сущность экономической эффективности производства* - обобщающим критерием экономической эффективности общественного производства служит уровень производительности общественного труда<sup>250</sup>: *производительность общественного труда* измеряется отношением произведенного национального дохода средней численности работников, занятых в отраслях материального производства.

Как известно, национальный доход представляет собой вновь созданную в отраслях материального производства стоимость. Другими словами, он является той частью валового общественного продукта, которая остается за вычетом потребленных в процессе производства сырья, топлива, энергии и других средств производства. Исчисляется национальный доход как сумма чистой продукции всех отраслей материального производства. В свою очередь чистая продукция отдельной отрасли определяется как разность между валовой продукцией и материальными производственными затратами.

В определенных отраслях материального производства производительность исчисляется по валовой продукции. При сопоставлении темпов роста производительности общественного труда необходимо выдерживать сопоставимость показателей. В этом случае национальный доход следует исчислять в сопоставимых ценах.

Как уже отмечалось, уровень производительности общественного труда служит обобщающим критерием экономической эффективности труда, затраченного на предшествующих стадиях общественного производства и овеществленного в сырье, материалах, топливе, энергии, орудиях труда<sup>251</sup>.

- *трудоемкость продукции* - величина, обратная показателю производительности живого труда, определяется как отношение количества труда, затраченного в сфере материального производства, к общему объему произведенной продукции;

- *материалоемкость* общественного продукта исчисляется как отношение затрат сырья, материалов, топлива, энергии и других предметов труда к валовому общественному продукту. Материалоемкость продукции отрасли (объединения, предпри-

<sup>250</sup> Рой О.М. Современный менеджмент. Основные функции и методы. Курс лекций. - Омск, 1996.

<sup>251</sup> Мостовая Е.Б. Основы экономической теории. Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.

ятия) определяется как отношение материальных затрат к общему объему произведенной продукции.

Снижение материалоемкости продукции эффективно для народного хозяйства страны.

Кроме того, в себестоимости продукции наиболее крупной отрасли народного хозяйства - промышленности почти 3/5 затрат приходится на сырье, основные и вспомогательные материалы, топливо и энергию.

В известной степени близки между собой показатели *капиталоемкости* и *фондоемкости* продукции. Показатель *капиталоемкости* продукции показывает отношение величины капитальных вложений к определяемому ими приросту объема выпускаемой продукции. *Фондоемкость* продукции исчисляется как отношение средней стоимости основных производственных фондов народного хозяйства к общему объему произведенной продукции. Фондоемкость так же, как и капиталоемкость, можно рассчитать и по отношению к произведенному национальному доходу.

В народном хозяйстве, в отдельных ее отраслях, в частности в промышленности, широко применяется показатель *фондоотдачи*, обратный показателю фондоемкости. Исчисляется фондоотдача как отношение объема произведенной продукции к средней стоимости основных производственных фондов.

По данным за ряд последних лет, показатель фондоотдачи в народном хозяйстве в целом и в промышленности имеет негативную тенденцию к снижению, а показатель фондоемкости - к росту.

*Экономическая эффективность затрат* - приведенные выше показатели имеют ограниченный характер использования, все они (кроме показателя производительности общественного труда) не дают полного, всестороннего представления об экономической эффективности производства и затрат, а характеризуют лишь использование определенного вида ресурсов. Для полного представления об общей эффективности затрат нужна обобщенная характеристика стоимостных и натуральных показателей. Этой цели служат общая и сравнительная экономическая эффективность затрат.

В планировании и проектировании общая экономическая эффективность определяется как отношение эффекта к капитальным вложениям, а сравнительная - как отношение разности текущих затрат к разности капитальных вложений по вариантам. При этом общая и сравнительная экономическая эффективность дополняют друг друга. Общая экономическая эффективность затрат рассчитывается с учетом места применения затрат. Так, по народному хозяйству в целом общая экономическая эффективность затрат определяется как отношение прироста произведенного национального дохода (или чистой продукции) в сопоставимых ценах к вызвавшему этот прирост производственным капитальным вложениям.

По народнохозяйственным комплексам, отдельным отраслям, а также формам воспроизводства основных фондов (техническому перевооружению, реконструкции и расширению предприятий и орга-

низации) общая экономическая эффективность затрат рассчитывается как отношение прироста прибыли (снижения издержек производства) или хозяйственного дохода к капитальным вложениям.

По вновь строящимся предприятиям, цехам, другим объектам и отдельным мероприятиям показатель эффективности определяется как отношение планируемой прибыли к капитальным вложениям (сметной стоимости).

В каждом отдельном случае полученные в результате расчетов показатели общей экономической эффективности затрат сравниваются с нормативами и аналогичными показателями за предшествующий период, а также с показателями эффективности производства других предприятий и фирм.

При сопоставлении вариантов хозяйственных или технических решений, размещения предприятий и их комплексов, строительства новых или реконструкции действующих предприятий, выборе взаимозаменяемой продукции, внедрении новых видов техники и т.п. рассчитывается сравнительная экономическая эффективность затрат. Основной показатель наиболее оптимального варианта, определяемого в результате расчетов сравнительной экономической эффективности, минимум приведенных затрат.

Приведенные затраты по каждому варианту представляют собой сумму текущих затрат (себестоимости) и капитальных вложений, приведенных к одинаковой разномерности в соответствии с нормативом эффективности.

Необходимо отметить особенности определения эффективности затрат по отдельным этапам их осуществления и направлениям.

При определении эффективности затрат по целевым комплексным программам рассчитываются общая эффективность и эффективность отдельных мероприятий и заданий. При этом показатели общей эффективности определяются исходя из расчетных периодов получения эффекта и осуществления затрат. По обобщающем, едином для оценки всей деятельности предприятия, объединения показателе эффективности производства. Предложения о так называемой «системе показателей» нереальны и неэффективны. Действительно, что должно делать предприятие? Следить за выполнением множества отдельных показателей, входящих в "систему", или работать раскованно, самостоятельно, инициативно, контролируя и стремясь к достижению обобщающего показателя экономической эффективности производства - прибыли и рентабельности по отношению к фондам? Ответ на этот вопрос только один - прибыль и рентабельность.

Но как не допустить «сползания» предприятий к получению прибыли любой ценой? Как разумно ограничить их в этом стремлении? Ведь сегодня предприятие может увеличить прибыль не только за счет лучшей работы, роста объема производства нужной народному хозяйству продукции и снижения ее себестоимости, но и за счет рентабельной продукции, произвольного увеличения цен на изделия без соответствующего повышения качества и т.п.

Оптимальным дополнением к показателю прибыли явилось бы выделение, в том числе удельного веса увеличения прибыли, полученного за счет снижения себестоимости. Такое дополнение ориентировало бы первичное звено на осуществление организационно-технических мероприятий, направленных на рост производительности труда, экономию и рациональное использование сырья, материалов, топлива, энергии, на лучшее использование основных фондов и производственных мощностей, а в итоге - на снижение затрат на производство продукции в целом. Это не исключало бы и рост объема производства, в результате которого относительно уменьшается удельный вес условно-постоянных расходов в составе себестоимости продукции.

Следует также рассчитывать, что по мере формирования цивилизованных рыночных отношений, ликвидации дефицита, монополии отдельных производителей у предприятий останется лишь один путь увеличения прибыли - увеличение объема выпуска продукции, снижение затрат на ее производство<sup>252</sup>.

*Основные направления повышения эффективности* - переход к рыночным отношениям требует глубоких сдвигов в экономике - решающей сфере человеческой деятельности. Необходимо осуществить крутой поворот к интенсификации производства, переориентировать каждое предприятие, организацию, фирму на полное и первоочередное использование качественных факторов экономического роста. Должен быть обеспечен переход к экономике высшей организации и эффективности со всесторонне развитыми производительными силами и производственными отношениями, хорошо отлаженным хозяйственным механизмом. В значительной степени необходимые условия для этого создаются рыночной экономикой.

1) Важнейшим фактором повышения эффективности общественного производства, обеспечения высокой его эффективности был и остается научно-технический прогресс. До последнего времени научно-технический прогресс протекал, по сути, эволюционно. Преимущество отдавалось совершенствованию действующих технологий, частичной модернизации машин и оборудования. Такие меры давали определенную, но незначительную отдачу.

Недостаточны были стимулы разработки и внедрения мероприятий по новой технике. В современных условиях формирования рыночных отношений нужны революционные, качественные изменения, переход к принципиально новым технологиям, к технике последующих поколений - коренное перевооружение всех отраслей народного хозяйства на основе новейших достижений науки и техники.

Направления научно-технического прогресса: широкое освоение прогрессивных технологий, мембранной, лазерной, плазменной, технологий с использованием сверхвысоких давлений и импульсных нагрузок и др.; автоматизация производства - быстрое развитие робототехники, роторных и роторно-конвейерных линий, гибких автоматизиро-

ванных производств, что обеспечивает высокую производительность труда; создание и использование новых видов металлопродукции, пластических масс, композитов, металлических порошков, керамики и других прогрессивных конструкционных материалов.

В условиях перехода к рыночной экономике, ее начального этапа очень важны мероприятия научно-технического характера. Коллективы предприятий, их руководители главное внимание уделяют материальному стимулированию труда. Большая часть прибыли после уплаты налогов направляется в фонд потребления. Такое положение ненормально. Очевидно, по мере развития рыночных отношений предприятия начнут уделять должное внимание развитию производства на перспективу и будут направлять необходимые средства на новую технику, обновление производства, на освоение и выпуск новой продукции.

Помимо того, необходимо создать организационные предпосылки, экономические и социальные мотивации для творческого труда ученых, конструкторов, инженеров, рабочих. Коренные преобразования в технике и технологии, мобилизация всех, не только технических, но и организационных, экономических и социальных факторов создадут предпосылки для значительного повышения производительности труда. Предстоит обеспечивать внедрение новейшей техники и технологии, широко применять на производстве прогрессивные формы научной организации труда, совершенствовать его нормирование, добиваться роста культуры производства, укрепления порядка и дисциплины, стабильности трудовых коллективов.

2) Одним из важных факторов интенсификации и повышения эффективности производства является режим экономии. Ресурсосбережение должно превратиться в решающий источник удовлетворения растущих потребностей в топливе, энергии, сырье и материалах. В решении всех этих вопросов важная роль принадлежит промышленности. Предстоит создать и оснастить народное хозяйство машинами, оборудованием, обеспечивающим высокую эффективность использования конструкционных и других материалов, сырьевых и топливно-энергетических ресурсов, создание и применение высокоэффективных малоотходных и безотходных технологических процессов.

Повышение эффективности общественного производства в значительной степени зависит от лучшего использования основных фондов. Их величина в Украине на начало 1995 г. достигла 5093 трлн. руб., в том числе основных фондов промышленности - 1931 трлн. руб.

Необходимо интенсивнее использовать созданный производственный потенциал, добиваться ритмичности производства, максимальной загрузки оборудования, существенно повышать сменность его работы и на этой основе увеличивать съем продукции с каждой единицы оборудования, с каждого квадратного метра производственной площади.

3) Один из факторов интенсификации производства, повышения его эффективности - совершен-

<sup>252</sup> Маршалл А. Принципы экономической науки: В 3 т. Пер. с англ./Ред. Радынова О.Г. - М.: Прогресс, 1993.

ствование структуры экономики. Более высокими темпами необходимо развивать отрасли, обеспечивающие научно-технический прогресс и успешное решение социальных задач, добиваться улучшения пропорций между производством средств производства и предметов потребления, отраслями агропромышленного комплекса.

Инвестиционная политика призвана обеспечивать повышение эффективности капитальных вложений<sup>253</sup>. Предстоит осуществить перераспределение средств в пользу отраслей, обеспечивающих социальные потребности, ускорение научно-технического прогресса. Все большая доля средств должна направляться на техническое перевооружение и реконструкцию действующих предприятий в противовес новому строительству.

Ускоренное развитие должно получить машиностроение - основа научно-технического прогресса во всех отраслях народного хозяйства. При этом приоритеты отдаются станкостроению, электротехнической промышленности, микроэлектронике, вычислительной технике, приборостроению, индустрии информатики - катализаторам ускорения НТП.

Улучшение структуры топливно-энергетического баланса будет происходить в направлении развития атомной энергетики при максимальном обеспечении ее безопасности, широкого использования возобновляемых источников энергии, последовательного проведения во всех отраслях народного хозяйства активной и целенаправленной работы по экономии топливно-энергетических ресурсов.

В ряду мер по структурной перестройке общественного производства - обеспечение ускоренного роста производства товаров народного потребления и всей сферы услуг, развитие малого предпринимательства, конверсия военного производства на предприятиях оборонного комплекса; техническое перевооружение и повышение эффективности работы транспорта, систем электро-, нефте- и газоснабжения, связи и информационного обеспечения всех отраслей производственной инфраструктуры.

4) Важное место в повышении эффективности производства занимают организационно-экономические факторы, включая управление. Особо возрастает их роль с ростом масштабов общественного производства и усложнением хозяйственных связей. Прежде всего, это развитие и совершенствование рациональных форм организации производства - концентрации, специализации, кооперирования и комбинирования.

Требует дальнейшего развития и совершенствования производственная социальная инфраструктура, оказывающая существенное влияние на уровень эффективности производства. В управлении - это совершенствование самих форм и методов управления, планирования, экономического стимулирования - всего хозяйственного механизма. В планировании - сбалансированность и реальность планов, оптимально построенная система плановых

показателей, не сдерживающая первичные звенья народного хозяйства (предприятия, объединения, организации), а дающая им широкий простор для деятельности. В этой же группе факторов - широкое применение многообразных рычагов хозяйственного расчета и материального поощрения, материальной ответственности и других хозяйственных экономических стимулов.

Большую роль в решении задач эффективного хозяйствования, создания и внедрения ресурсосберегающих техники и технологии призвана играть наука. Ей предстоит активизировать фундаментальные и прикладные исследования по актуальным проблемам ускорения научно-технического прогресса в целях сжижения трудоемкости, материалоемкости и энергоемкости производства, усиления режима экономии и повышения качества продукции.

5) Особое место в интенсификации экономики, снижении удельного расхода ресурсов принадлежит повышению качества продукции. Результаты проводимой в народном хозяйстве работы по повышению технического уровня, качества продукции и выполняемых работ не отвечают современным требованиям. Эта задача должна стать всенародной, предметом постоянного внимания и контроля, главным фактором в оценке деятельности каждого трудового коллектива.

Существенно расширяются возможности действия всех факторов повышения эффективности производства в условиях формирования рыночных отношений. Осуществляются структурная перестройка народного хозяйства, переориентация его на потребителя; модернизация важнейших отраслей народного хозяйства - промышленности, строительства, транспорта и связи на основе высоких технологий; преодоление отставания от мирового научно-технического уровня; продуманная конверсия военного производства; переход к смешанной экономике, в которой создаются на равных правах различные формы собственности -- государственная и частная, акционерная и кооперативная; свободное развитие всех коллективных и частных форм хозяйствования; финансовое оздоровление экономики; органичное включение страны в мирохозяйственные связи.

В результате всего этого сформируется регулируемое, цивилизованное рыночное хозяйство, которое явится действенным средством, стимулирующим рост производительности труда, повышение эффективности всего общественного производства, приумножение общественного богатства в интересах повышения благосостояния народа<sup>254</sup>.

Экономическая эффективность - состояние экономики, при котором нельзя изменить распределение ресурсов так, чтобы повышение удовлетворения потребностей одного субъекта не приводило к снижению удовлетворения потребностей другого.

Главным фактором повышения экономической эффективности является НТП, совершенствование техники и технологии производства, осуществление крупных народнохозяйственных научно-

<sup>253</sup> Комаров В.В. Приток инвестиций не зависит от экономического строя // Экономическая газета. - 1998. - № 7.

<sup>254</sup> Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: изложение для каждого. - М.: Фоллиум, 1995.

технических программ при максимальной заинтересованности предприятий в использовании этих результатов, в этом отношении большие изменения к лучшему сулит переход к рынку.

Экономическая эффективность во многом зависит от организации производства и управления. Кризисное состояние нашей экономики сопровож-

дается снижением ее эффективности. С преодолением кризиса, стабилизацией экономики, а затем и обеспечением ее подъема на основе развязывания инициативы и самостоятельности товаропроизводителей, конкуренции между ними начнет повышаться и экономическая эффективность.

© Налимова О.В., 2012

## **Исследование проблем стратегического управления в системе менеджмента отраслевой организации**

### **Государственное управление и ответственность в условиях модернизации экономической политики**

*Олифиренко Л.Д. (Украина, Чернигов)  
e-mail: liliyaforever@mail.ru*

В последнее время очень большое внимание уделяется механизмам государственного управления и регулирования развития субъектов хозяйствования, что объясняется разными причинами. Состояние управления экономики характеризуется серьезными проблемами, решение которых по силам только государственным органам управления относительно поиска новых подходов в вопросах развития субъектов экономики и их менеджмента.

Среди таких проблем следует отметить: снижение темпов роста промышленности (с 15,8% в 2003 г. до 11,2% в 2010 г., после падения до -21,9% в 2009 г.); низкий уровень обновления и интенсивный износ основных производственных фондов, особенно в социальной и производственной инфраструктуре; усиление структурных деформаций в региональной экономике; низкий уровень технологического развития, усиление межрегиональных и внутрирегиональных диспропорций; уменьшение покупательной способности населения [1].

Однако, самым главным фактором является низкая социально-экономическая состоятельность отечественных компаний в условиях открытости рынков и публичности хозяйственных отношений, а также слабая их адаптация к глобальной экономике. На этом фоне наблюдается снижение экспорта и импорта: в 2010 г. по сравнению с 2008 г. на 23,2% и на 30%, соответственно, (в 2009 г. по сравнению с 2008 г. на 40,7% и на 46,9%, соответственно), нарастает дефицит квалифицированной рабочей силы [1].

На фоне глобализационных процессов и обострения международной конкуренции в вопросах привлечения инвестиционных ресурсов в национальные исследования и разработки, Украина уступает по многим показателям даже развивающимся странам мира.

Согласно исследованиям Всемирного экономического форума (World Economic Forum), в 2005 г. Украина по общему индексу глобальной конкурентоспособности занимала 86 место среди 104 стран мира, а в 2010 г. – 82 месте (среди 133 стран) [2]. Глобальная конкурентоспособность оценивается

по 9-ю основными критериями: институты, инфраструктура, здравоохранение, образование, эффективность рынка, технологическая готовность, эффективность бизнеса, инновации. Наибольшее отставание по показателям уровня развития институтов, эффективности бизнеса, инноваций, эффективности рынка.

Для выработки действенных мер в сфере государственного регулирования развитые страны придерживаются не отраслевого принципа развития субъектов экономики, а корпоративного. Именно по уровню развития института корпораций, где сосредоточены ресурсы национального значения: профессиональные кадры, управленческая компетенция, новейшие технологии, инвестиционные и другие ресурсы. Поэтому первоочередное внимание органам государственной власти следует уделять развитию отечественных корпораций, при формировании стратегии развития которых необходимо учитывать интересы всех сторон: корпорации должны воспринимать государство в качестве заинтересованной стороны, и восприниматься всеми заинтересованными участниками на основе консолидации в рамках корпоративного управления; формирование социально-экономического механизма сбалансированности интересов и ответственности для минимизации негативных последствий. Основным принципом сбалансированности интересов выступает стремление участников к ситуации равновесия, что позволяет достичь цели путем заключения корпоративных и государственных соглашений.

Государственные инициативы в странах с развитой экономикой по развитию корпоративного управления обычно носят межотраслевой характер, что имеет целью создание условий для эффективного функционирования компаний различных групп отраслей, имеющих общие проблемы своего развития в вопросах повышения конкурентоспособности. Государство также является институтом, который оказывает влияние на все виды социально-экономических отношений в обществе, проявляющееся в различных сферах функционирования агентов рынка. От государства требуется создание соответствующего институциональной среды (нормативно-правового обеспечения корпоративного управления, защиты прав собственности, развития рынка капитала, совершенствование налогообложения, прозрачность информации, обеспечение кон-



троля и т.д.), обеспечивая детенизацию экономики. Методология современной институциональной теории развития экономики [3] предполагает определение «точек» роста экономики страны, приоритетов в развитии его секторальных подсистем, так как государство не в состоянии в равной степени поддерживать одновременно все отрасли экономики. Иначе – наибольшую помощь получают отрасли старых технологических укладов, удельный вес которых в структуре промышленного производства наибольший, дающий реальную прибыль. Такой путь развития имеет свой эффект – пополнение бюджета, увеличение уровня занятости населения, уменьшения инфляции, но в стратегическом измерении приводит к углублению кризиса – потере конкурентоспособности, сужению внешнего и внутреннего рынков, росту уровня безработицы, поскольку это направление развития не содержит инноваций, позволяющих изменить качество воспроизводственного процесса.

Выбирая стратегию развития страны [4], особенно важно обеспечить инновационно-инвестиционное стимулирование «точек» экономического роста. Кроме того, реорганизация самих предприятий и компаний, наряду с программно-целевым и институциональным подходами, которые позволяют оптимизировать производственную инфраструктуру, уровень и динамику развития отдельных компаний в сочетании с экономическими механизмами государственного регулирования (бюджетно-налогового, финансово-кредитного, ценообразования и др.), предотвращает деформацию объективных рыночных процессов и отношений в периоды спада и подъема экономики.

Механизм управления по принятию решений относительно развитию компаний содержит различные методы реализации. Субъектами управления являются государство, органы управления компаниями, органы регионального и местного самоуправления, национальные и зарубежные инвесторы, финансово-кредитные учреждения, поставщики, подрядчики, потребители. Цель воздействия – стимулирование развития компаний по реализации государственной экономической политики.

Результативность применения управленческого механизма заключается в обеспечении максимального компромисса между отдельными группами интересов со стороны собственников, государства, кредиторов, поставщиков, потребителей. На этом основывается концепция государственной экономической политики и строится механизм управления субъектами финансово-экономических отношений. Рассматривая механизм управления как совокупность подсистем, которые регулируют выработку и реализацию управленческих решений в сфере воспроизводства, использования и распределения благ, следует отметить, что этот механизм формируется под большим влиянием внешних факторов, чем внутренних, отражающихся на капитализации компаний [5].

С целью повышения эффективности механизмов государственного управления, перспективные направления и долгосрочные прогнозы экономического развития согласуются со стратегией

крупных корпораций. Это позволяет значительно упростить риски и увеличить лаг инновационно-инвестиционного планирования развития отраслей экономики и территорий. Система государственного прогнозирования осуществляет поиск эффективных рыночных ниш, перспективные направления технологий, проводит анализ инвестиционных проектов и т.д. Такая система практически предоставляет возможность корпоративным структурам определить, где необходимо концентрировать свои инвестиционные и интеллектуальные ресурсы [6]. Рекомендации теории реформ рассматриваются в контексте перспективной траектории стратегии модернизации. Институциональная траектория называется перспективной, если она согласована с ресурсными, техническими и институциональными ограничениями, и предусматривает встроенные механизмы, стимулирующие запланированные изменения институтов и предотвращающие возникновение дисфункций и институциональных «ловушек» [6].

В целях повышения эффективности механизмов государственного управления, перспективные направления и долгосрочные прогнозы экономического развития согласуются со стратегией крупных корпораций. Это позволяет значительно упростить риски и увеличить лаг инновационно-инвестиционного планирования развития отраслей экономики и территорий. Система государственного прогнозирования осуществляет поиск эффективных рыночных ниш, перспективные направления технологий, проводит анализ инвестиционных проектов и т.п. Такая система практически предоставляет возможность корпоративным структурам определить, где необходимо концентрировать свои инвестиционные и интеллектуальные ресурсы.

Государственное регулирование развитых стран сосредоточено на институциональном развитии по упрощению законодательства и его международной гармонизации с целью концентрации ресурсов, что позволяет определить баланс интересов между менеджментом компаний, акционерами и государством.

Учитывая существующие взгляды ученых на составляющие механизма государственного регулирования развития корпораций, сложность и многоаспектность категории «ответственность», можно утверждать, что эффективность управляемости и прогнозируемости процессов развития состоит из взаимосвязанных элементов: трудового, интеллектуального, компетентностного, социального, производственного, инновационного, инвестиционного, логистического, экологического аспектов, а также менеджмента и системы корпоративного управления, где генерирующей составляющей динамики модернизации являются первые четыре. Именно эта квадра является, на наш взгляд, структурообразующей составляющей процесса развития, которая играет роль движущей силы в механизме государственного управления и социальной ответственности за последствия этого развития. Реализация изложенных задач требует определения составляющих механизма государственного управления и социальной ответственности, которые в совокупности создадут



условия социально-экономической состоятельности корпораций, которые по сравнению с возможностью других субъектов экономики, отражают уровень глобальной конкурентоспособности национальной экономики.

Сегодня национальные предпочтения и социальная ответственность, и даже суверенитет не настолько зависят от собственности на средства производства, технологии и ее воспроизводство, позволяющие распространять технические фрагменты производства необходимой потребительской ценности, столько от собственности на трансфер технологий, что обеспечивает модернизацию основных институциональных субъектов экономики – корпораций.

В таких условиях интересы государства по управлению корпорациями должны основываться на использовании принципиально новых научных подходов в организации управления и менеджмента, а именно: адаптивного системобразования, динамичности, саморегуляции и саморазвития.

Критериями эффективности механизма государственного регулирования в вопросах социальной ответственности менеджмента корпораций выступают:

- действенность – по степени достижения целей: актуальность, значимость, соответствие требованиям и ограничениям;

- эффективность – по экономичности использования ресурсов: соотношение ценности результата к ценности затрат; управленческое воздействие и государственный менеджмент; производительность и прибыльность;

- качество – по качественным признакам развития: трудовых ресурсов, производственно-технологического процесса, продукции, услуг, труда и качества жизни.

- инновационность – по способности к изменениям управленческих структур и/или степень адаптации к ним.

Государство как совладелец активов должно контролировать результативность стратегических субъектов хозяйствования – ведущих компаний, которые в перспективе должны превратиться в транснациональные.

Подводя итоги современной архитектуры государственного регулирования и социальной ответственности в условиях глобализации экономики стран мира, следует подчеркнуть, что именно качество управленческого персонала и государственного менеджмента, которые положены в основу новой научной парадигмы использования потенциальных возможностей корпоративных структур, определяют динамику развития стран и их перехода в пространство информационного общества и экономики знаний.

Литература:

1. Статистический ежегодник Украины за 2010 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua> – 26.12.2011.
2. The Global Competitiveness Report 2010. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2010 Palgrave Macmillan, № 4, 2010 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>.

3. Шаститко А. Е. Экономическая теория контрактов // Вопросы экономики. – 2001. – №6. – С. 80-97

4. Полтерович В.М. Стратегии модернизации, институты и коалиции // Вопросы экономики. – 2008. – №4. – С.4-24.

5. Lipset S. Political Man: The Social Bases of Modern Politics. Garden City // Doubleday, 1960. – P.4+ Party Systems and Voter Alignments + Glaeser. Ed.al. Do Institutions Cause Growth ? // Journal of Economic Growth, 2004. Vol.9, №3. – P. 271-303.

6. Полтерович В.М. Экономика теории реформ / В.М. Полтерович. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2007. – 447 с.

© Олифиренко Л.Д., 2012

## Проблемы стратегического менеджмента в системе управления организацией

Мосин А.А. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: Anatoly-Mosin@yandex.ru

Окончание перестройки в Советском Союзе ознаменовалось не только его распадом, но и приходом, на уже постсоветское пространство, нового экономического понятия – рыночная экономика. Сменив плановую экономику, она, словно ураган, ворвалась в жизнь российских граждан. Многие рискнули и стали предпринимателями, поменяв станок, пульт или научную деятельность на торговлю на рынке.

Прошли годы. Российская экономика пережила финансовые кризисы 1998 и 2008 годов и до сих пор находится в состоянии рецессии и ожидания очередной волны продолжающегося мирового финансового кризиса. Институт предпринимательства в России вышел на новый виток своего развития. Многие из тех, кто начинал в далекие 90-е, сейчас являются владельцами крупных холдингов, градообразующих предприятий, крупных дистрибьюторских компаний, сетей ресторанов, АЗС или магазинов и т.д.

В новых экономических условиях, организации, для продолжения своего интенсивного развития, необходимо постоянно определять для себя новые горизонты дальнейшего развития, ставить новые амбициозные цели и задачи, бросать самой себе новые вызовы. Проведение этих процессов в любой организации тесно связано со стратегическим менеджментом.

Стратегический менеджмент – функция менеджмента, которая распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии и ее четкий инструментальный являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании. Одна из целей стратегического менеджмента – это долгосрочное превышение уровня результативности и эффективности деятельности компании над уровнем конкурентов [2].

Стратегический менеджмент придерживается определенной доктрины, элементами которой являются [1]:

- смотреть в будущее, следует знать, на каких рынках вы действуете в настоящий момент и на какие хотите попасть в будущем;

- уделять неослабевающее внимание внешним факторам – технологическим, экономическим, политическим и социальным;

- следует установить и поддерживать равновесие между этими внешними факторами и внутренними показателями организации;

- всегда следует помнить, что стратегический менеджмент – это интерактивный процесс. Это не то, что можно сделать в самом начале работы, а потом забросить; стратегический менеджмент предполагает обратную связь и постоянное накопление знаний.

Оценка этих элементов может дать обманчивое представление о том, что этих положений легко придерживаться. Но, управление стратегией – не единичное событие, а процесс, и для успешности данного процесса требуются действия с дополнительными сопровождающими мероприятиями и последующей доводкой. Стратегический менеджмент помогает собственникам и топ-менеджерам компании лучше понять текущую ситуацию, выработать цели и задачи компании и определить конкурентную стратегию. Т.е. ответить на следующие вопросы:

- каково положение компании на рынке в настоящий момент;

- каково желательное положение компании на рынке;

- каково будет положение компании на рынке через некоторый промежуток времени;

- какие инструменты и ресурсы необходимы для выполнения намеченных целей и задач.

Для повышения своей эффективности стратегический менеджмент не обязательно должен быть строго формализован. Все действия, по мере исполнения целей и задач, должны периодически корректироваться. Стратегический менеджмент позволяет действовать превентивно, т.е. предпринимать профилактические действия, повышающие готовность компании встретиться лицом к лицу с различными ситуациями. Стратегический менеджмент обеспечивает четкое стратегическое видение и придает смысл миссии компании. Четкое видение миссии, поддерживаемое всеми сотрудниками компании, обеспечивает создание синергетического эффекта в ходе достижения компанией любых, даже самых сложных и трудновыполнимых, задач. Кроме того, стратегический менеджмент позволяет оценить сильные и слабые стороны компании и сосредоточиться на стратегически важных направлениях.

Оценка эффективности реализации стратегии помогает компании получить информацию, необходимую для оценки того, чтобы определить уровень соответствия выбранной стратегии внешним условиям среды. Это позволяет понять природу происходящих во внешней деловой среде изменений и привнести в стратегический процесс этические аспекты и корпоративную социальную ответственность.

Стратегический менеджмент является целостной системой и обеспечивает множество преимуществ:

- помогает собственникам и топ-менеджерам лучше понять текущее положение компании;

- придает ясный смысл видению и миссии компании;

- позволяет оценить преимущества и недостатки компании и сосредоточиться на том, что представляет для нее стратегический интерес;

- помогает собственникам и топ-менеджерам правильно определить задачи и цели компании;

- подготавливает средства для решения задач и достижения целей компании;

- позволяет компании предпринимать упреждающие и профилактические действия;

- повышает готовность компании противостоять как поддающимся контролю, так и неподконтрольным проблемам;

- создает в рамках компании коммуникационный процесс, обеспечивая тем самым готовность достигать поставленные цели;

- оценивает эффективность реализации стратегии компании, обеспечивая информацию о соответствии стратегии условиям внешней среды, и помогает понять природу изменения этих условий;

- позволяет привнести в стратегический процесс этические аспекты и корпоративную социальную ответственность.

И, наверное, самое главное, что дает стратегический менеджмент – это возможность создания конкурентной стратегии развития компании, которая обеспечит предприятию создание условий интенсивного роста эффективности и прибыльности, а также поможет сформировать условия долгосрочной работы на рынке.

Однако, при всей очевидной необходимости и важности применения стратегического менеджмента при управлении организацией, применяется он не часто. И этому есть логические объяснения:

- недостаток системных управленческих знаний у собственников и топ-менеджеров;

- недостаток ресурсной и финансовой базы

- сложность понимания и исполнения нормативно-правовых документов и актов;

- ужесточение конкуренции на национальном рынке, в том числе из-за вступления России в ВТО.

Рассмотрим каждую из причин в отдельности.

*Недостаток системных управленческих знаний у собственников и топ-менеджеров.* Он связан, в первую очередь, с тем, что у руля компаний становятся люди, не имеющие управленческого образования и опыта. В России до сих пор сохранилось «право телефонного звонка», появившееся в Советском Союзе, когда на руководящие посты ставились не профессионалы-управленцы, а ставленники системы. Также активно применяется передача управленческих позиций «от отца к сыну», при этом не всегда, прежде, чем доверить отпрыску право управления компанией, его специально обучают этому, или спрашивают: «Нужно ли ему это?»

Еще одной причиной данного недостатка является снижение уровня образования, даваемого высшими учебными заведениями. Если в начале 90-х годов 20 века в Российской Федерации было 519 ВУЗов, в которых обучалось 2,7 млн студентов, а на 1 млн выпускников школ приходилось всего 560 тыс студенческих мест, то по состоянию на конец 2010 года – 1115 ВУЗов (более 3000 вместе с филиалами), в которых обучается более 7 млн студентов и около

1,4 млн студенческих мест на 780 тыс выпускников школ [3]. Эти данные говорят о том, что в ВУЗ может поступить любой желающий, обладающий достаточной суммой денег, необходимых для оплаты обучения, и уже, к сожалению, уровень знаний будущего специалиста не всегда важен для учебных заведений.

Рыночные отношения выкинули на рынок новый вид мошенничества – продажа дипломов о высшем или специальном образовании (наберите в интернете, в любом поисковике фразу о желании купить диплом и вы получите около миллиона ссылок, привлекающих вас к данной услуге, ну или можно просто спуститься в переход метрополитена). В результате на рынке труда появилось огромное количество кандидатов на управленческие должности, имеющих лже-образование.

Снятие «железного занавеса», ознаменовалось тем, что в Россию хлынул поток иностранной бизнес-литературы, описывающей истории успеха западных компаний или основы и правила менеджмента, применяемых за границей. Однако, не вся литература была полна профессиональных знаний, да и не была адаптирована под особенности экономики нашей страны.

К счастью, не все настолько печально. В Россию пришел не только отрицательный, но и положительный опыт. Появилась возможность покупать западных менеджеров, которые с успехом работают в российских компаниях и ведут их вперед. Открылись бизнес-школы МВА, дающие хорошую управленческую подготовку, открылась Программа подготовки управленческих кадров при Президенте РФ. А самое главное, в России появились менеджеры, обладающие знаниями и навыками стратегического менеджмента на высочайшем уровне, что позволяет им с успехом определять и корректировать, по мере необходимости, стратегии будущего развития своих компаний.

*Недостаток ресурсной и финансовой базы.* Вопрос финансирования развития бизнеса стоит очень остро. В результате разгоревшегося в Европе кризиса инвесторы стали выводить деньги из России. По оценкам министерства финансов в 2011 году отток капитала составил около 83 млрд долларов, что на 31 млрд долларов больше, чем в кризисный 2009 год [4]. Из-за этого становится сложно привлечь иностранного инвестора в российский бизнес-проект. Для возврата в Россию капиталов необходимо выполнение как минимум трех факторов: максимальное снижение рисков инвестирования, рост местной экономики и хорошие перспективы будущего развития.

Особняком стоит вопрос кредитования бизнеса. В России, ввиду того, что ставка рефинансирования Центрального Банка последние годы колеблется в районе отметки 8%, а наполнение бюджета зависит от стоимости сырья на мировых рынках [5], нет дешевых и долгосрочных кредитов для бизнеса. Для того, чтобы компания смогла без ущерба для себя обслуживать кредиты, ее бизнес должен ежегодно расти темпами более 20% в год, что в текущих ры-

ночных условиях возможно только в уникальных бизнесах.

Кроме того, российский бизнес постоянно сталкивается с вопросами обеспечения ресурсами:

- отсутствие инфраструктуры – дороги, коммуникации, связь, электричество и т.д.;

- недостаток земель – для строительства офисных, торговых, складских, производственных площадей, земель для земледелия или лесного хозяйства;

- отсутствие недорогой рабочей силы – вынужденный ввоз мигрантов на низкооплачиваемые должности, отказ россиян работать за невысокие зарплаты;

- отсталое технологическое оборудование – многие заводы до сих пор работают на оборудовании, оставшемся после развала Советского Союза, или закупает б/у станки и оборудование и т.д.

*Сложность понимания и исполнения нормативно-правовых документов и актов.* Собственнику или топ-менеджеру компании необходимо знать, понимать и исполнять налоговое, таможенное, миграционное, трудовое законодательство, юридическое право, требования ГОСТов, СНИПов, ТУ, правил сертификации продукции. Еще надо выполнять требования администрации, пожарной охраны, санэпиднадзора и еще многих других проверяющих организаций.

Юридическое право – за 4 года работы Государственной Думы пятого созыва принято 765 новых законопроектов, не говоря уже об органах государственной власти в регионах [6]. Сложно себе представить человека, который бы смог за это время прочитать каждый из них, не говоря уже о возможности исполнения в силу слабости государственных институтов.

Документооборот и проверки – процессы согласования в органах местного и регионального самоуправления длятся месяцами, а то и годами. И когда получены все необходимые документы, время бывает безнадежно упущено. Различные проверки, посещающие организации с ужасающей частотой, просто не оставляют времени на полноценную и качественную работу.

Налоговое законодательство ежегодно обновляется или полностью изменяется, налоговые отчисления за каждого работника, выплачиваемые работодателем, составляют 34% от начисленной заработной платы, необходимо платить налоги на прибыль 24%, НДС – 18%. В таких условиях очень тяжело строить прибыльный бизнес, поэтому часто активы выводятся в оффшорные зоны.

Таможенное законодательство – постоянно росли ввозные пошлины, усложнялись процедуры прохождения таможенного декларирования. В декабре 2011 года был подписан протокол о вступлении России в ВТО. Сейчас он ждет ратификации в российском парламенте, крайний срок – 15 июля 2012 года. В случае окончательного вступления России в ВТО будут снижены пошлины на многие высокотехнологичные товары и лекарства, но при этом будут сняты многие барьеры связанные с экспортом российской продукции по всему миру [7].

Миграционное законодательство – ввиду вынужденности приема на работу мигрантов, управленцы сталкиваются с трудностями при работе с миграционными службами – постановка на миграционный учет, выдача права на работу, контроль сроков действия разрешительных документов и т.д.

Документооборот и проверки – процессы согласования в органах местного и регионального самоуправления длятся месяцами, а то и годами. И когда получены все необходимые документы, время бывает безнадежно упущено. Различные проверки, посещающие организации с ужасающей частотой, просто не оставляют времени на полноценную и качественную работу.

В современных рыночных условиях стратегическое управление организацией сталкивается с проблемами, связанными недостаточным уровнем управленческого образования, недостатком ресурсов и финансов, ужесточением конкуренции и сложностью нормативно-правовой базы. Решение перечисленных проблем и повышение управленческих навыков руководителей предпринимательских структур будет способствовать успешному их позиционированию и развитию.

Литература:

1. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий/ Аналоуи Ф., Карами А. - М.: Юнити, 2005. – 312 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и автор предисл. Л.И. Евенко. / Ансофф И. - М.: Экономиста, 1989.- 325 с.
3. Социально-экономические показатели РФ в 1991-2010 гг. Отчет ГосКомСтата // [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
4. Газета «Деловой Петербург» - [www.dp.ru/a/2011/12/06/Ottok\\_kapitala\\_iz\\_Rossii/](http://www.dp.ru/a/2011/12/06/Ottok_kapitala_iz_Rossii/)
5. РосБизнесКонсалтинг - [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)
6. Независимая газета – [www.ng.ru/politics/2011-11-29/1\\_ob-bism.html](http://www.ng.ru/politics/2011-11-29/1_ob-bism.html)
7. BBC Russian – [www.bbc.co.uk/russian/international/2011/12/111216\\_wto\\_questions\\_answers.shtml](http://www.bbc.co.uk/russian/international/2011/12/111216_wto_questions_answers.shtml)

© Мосин А.А., 2012

### **Теоретические подходы к формированию стратегии развития компаний с учетом стадии консолидации отрасли и интенсивности интеграционных процессов**

*Скопенко Н.С. (Украина, Киев)*

*e-mail: skopnata@ukr.net*

Современная экономика характеризуется качественными структурными трансформациями, которые обусловлены процессами глобализации и интеграции, усилением конкуренции, которая приобретает черты глобальной. Жесткие условия конкуренции на внутренних и внешних рынках требуют от предприятий формирования и развития конкурентных преимуществ на основе использования методов стратегического управления и планирования, разработки и внедрения эффективного стратегического поведения. Среди существующих механизмов повышения конкурентоспособности экономики и отдельного предприятия все большее количество коммерческих структур избирает интеграционные стратегии развития.

Целью данной работы является определение теоретических подходов к формированию стратегии развития компаний с учетом особенностей стадий

консолидации отрасли и интенсивности интеграционных процессов.

В современной научной литературе выделяют различные стратегии развития и типы стратегического поведения<sup>255</sup>. К базовым стратегиям развития относят стратегии: концентрированного (интенсивного) роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, целеустремленного сокращения. Значительное внимание уделяется интеграционным стратегиям развития, которые отличаются по видам интеграции (горизонтальная, вертикальная, комбинированная, диагональная, конгломератная), по направлениям (прямая и обратная, прогрессивная и регрессивная), по характеру интеграционных связей (производственная, маркетинговая, финансово-кредитная, образовательно-консультативная, комплексная).

По нашему мнению, с целью обеспечения эффективной деятельности предприятий в условиях конкуренции основные направления стратегического развития должны определяться на основе системного изучения внешней среды функционирования, отраслевых особенностей, свойств рынка, поведения потребителей, характеристик продукции, анализа внутренней среды и тому подобное.

Особенностями внешней среды функционирования современных предприятий являются многовекторная направленность и высокий темп экономических превращений, переменчивость и динамизм, значительная степень риска и неопределенности. При таких условиях хозяйствующим субъектам необходимо вовремя выявлять изменения в среде, идентифицировать тенденции их развития, использовать благоприятные условия, разрабатывать и реализовывать систему мероприятий по ликвидации или уменьшению негативного влияния.

Современные условия хозяйствования обостряют необходимость учитывать существенные отличия стратегического управления, а именно: сокращение периода принятия стратегических управленческих решений, расширение связей предприятия с другими субъектами рынка, переменчивость возможностей и угроз внешней среды функционирования предприятия, роста роли достоверной ин-

<sup>255</sup> Бутыркин А. Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности: научная монография /А.Я. Бутыркин. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 200 с.

Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу/ Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель; [Пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.

Ленский Е. В. Корпоративный бизнес / Е. В. Ленский; под ред. О. Н. Сосковца. – Мн. : «Армита – Маркетинг, Менеджмент», 2001. – 480 с. – Библиогр.: с. 464–476.

Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: Монографія / А. А. Пилипенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 408 с.

Пожинаев Р. Г. Современные сетевые организации: теоретические основания экономической эффективности и уникальных конкурентных преимуществ / Р. Г. Пожинаев // Весник ВГУ. Серия: экономика и управление. – 2009. – № 2. – С. 2–14

Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

Портер М. Конкуренция: [учеб. пособие] / Майкл Портер; пер. с англ. Я. В. Заблоцкого – М.: Вильямс, 2003. – 495 с. – Библиогр. в примеч. в конце глав. – Предм. указ.: с. 490–495.

формации в принятии управленческих решений и тому подобное.

При таких условиях, четкий прогноз и оценка изменений факторов внешних макро- и микросреды позволит предприятию с помощью разработки успешной стратегии достичь долгосрочных конкурентных преимуществ. Тип стратегии должен отвечать особенностям внешней среды и возможностям предприятия. Средством достижения такого соответствия является стратегическое поведение как форма развития предприятия, которое характеризуется быстрым реагированием и гибким приспособлением внутренних возможностей предприятия к будущим изменениям внешней среды его функционирования.

Однако, по нашему мнению, в условиях нестабильной экономической среды обеспечить эффективное развитие предприятий возможно на основе формирования и внедрения интеграционной стратегии и создания интегрированных объединений, которые являются формой взаимодействия между предприятиями, учреждениями, научно-исследовательскими организациями, финансовыми структурами. Формирование и развитие интегрированных структур направлено на сочетание возможностей высокотехнологического производства, концентрации ресурсов и финансового капитала с целью обеспечения стабильных условий функционирования, увеличения конкурентных преимуществ и конкурентоспособности компаний, создания необходимого инвестиционного потенциала для инновационного развития.

Таким образом, интеграция является актуальной стратегией развития большинства предприятий для повышения эффективности производства и стойкости их функционирования. Предприятия используют интеграционные стратегии для повышения своей рентабельности путем контролирования определенных стратегически важных для них звеньев в производстве и продаже товара. Для одних компаний – это путь завоевания рынка, для других – доступ к финансовым ресурсам.

В зависимости от инициатора (интегратора) и цели интеграции различают виды, характер, формы, направления, стратегии и масштабы интеграционных процессов, длину интеграционной цепи и форму нового объединения. Разнообразие экономических условий деятельности предприятий предопределяет существование разных типов интеграции – вертикальной, горизонтальной, диагональной или смешанной.

Кроме того, рассматривая стратегическое поведение как форму развития предприятия, необходимо учитывать стадии развития отрасли функционирования. Исследование Г. Динза, Ф. Крюгера и С. Зайзеля доказывают, что интенсивность и степень концентрации, целесообразность и эффективность интеграционных стратегий зависят, в первую очередь, от стадии развития отрасли<sup>256</sup>. Графически

процессы консолидации, которые происходят в отраслях, можно изобразить в виде S-образной кривой (рис. 1). По оси абсцисс отображены стадии жизненного цикла отрасли, по оси ординат – отраслевая концентрация (CR3), которая представлена как суммарная часть трех наибольших компаний отрасли на рынке.

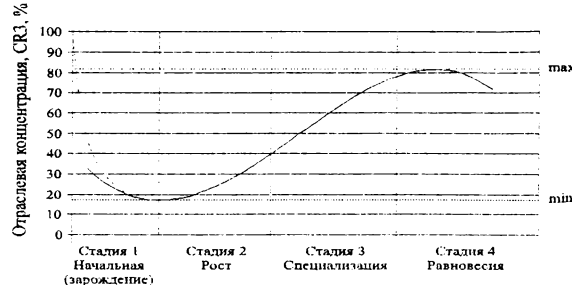


Рис. 1. Кривая консолидации

Греим Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель выделяют четыре стадии процессу консолидации в отрасли: начальная стадия (стадия зарождения), стадия роста, стадия специализации и стадия равновесия (создание альянсов).

Для каждой стадии развития любой отрасли свойственны определенные особенности.

*Начальная стадия (зарождение)* характеризуется отсутствием или начальной фазой рыночной концентрации. Деятельность начинается с создания компаний в новых секторах экономики (например, биотехнология, производство органических продуктов), или в подотраслях, которые были отделены в результате консолидации базовых отраслей (производство замороженных полуфабрикатов, теста), или в секторах, где имели место процессы дерегулирования (антимонопольные мероприятия) или приватизации (электроэнергетика, водоснабжение, телекоммуникации и тому подобное). На этой стадии хозяйствующие субъекты стремятся быстро наращивать собственные доходы и увеличивать долю рынка. Соответственно, они пытаются создать для потенциальных конкурентов входные барьеры, например, в виде патентов. Именно на этой стадии происходит зарождение процессов консолидации и возникают инициаторы интеграции.

Особенностью этого этапа является отсутствующая или слабая (сравнительно со следующими этапами) конкуренция внутри отрасли при одновременном высоком уровне соперничества с отраслями-субститутами. Очевидно, что к появлению новой или структурно измененной отрасли ее место на рынке занимают другие. Новая отрасль замещает их продукцию своей, что является предпосылкой возникновения межотраслевой конкуренции, которая ослабляется по мере укрепления (консолидации) новой отрасли. При этом число компаний в отрасли растет, и на каждого отраслевого игрока приходится все меньшая относительная часть активов.

На первом этапе развития отрасли коэффициенту концентрации CR3 свойственна тенденция к снижению, что свидетельствует о процессах деkonsолидации.

Пунктирная линия иллюстрирует ситуацию в новой отрасли, которая возникла с появлением но-

<sup>256</sup> Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу/ Греим Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель; [Пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.

вой технологии (см. рис. 1): первоначально компания, которая реализовала эту технологию на практике, является монополистом ( $CR3 = 100\%$ ), после чего ее монополия разрушается последователями, которые входят в отрасль.

"Традиционные" отрасли, после отделения новых подотраслей, входят в новый цикл развития, для которого характерно отсутствие этапа краткосрочной монополии и деконсолидация с первоначальных  $CR3 = 30-40\%$  до  $CR3 = 10-15\%$  на этапе завершения начальной стадии.

Эту точку на кривой можно сравнить с состоянием совершенного рынка, в котором предложение уравновешено спросом, то есть компании действуют в неконкурентной среде и могут привлекать новых потребителей, поскольку растущий спрос превышает стабильное предложение.

Однако, как отмечает Ф.В. Рагин<sup>257</sup>, и после прохождения минимума ( $CR3=10-15\%$ ) на рынке возможен неудовлетворенный спрос: остаются потребители, которые не получают продукта отрасли, но компаниям не выгодно включать их в свою клиентскую базу, потому что стоимость привлечения таких потребителей становится выше стоимости маркетинга, который направлен на завоевание лояльных к конкурентам потребителей. Основными причинами присутствия на рынке конкурентной отрасли неохваченных сегментов являются: территориальная отдаленность потенциальных потребителей, невозможность удовлетворить потребности элитного потребителя, покупательная несостоятельность потребителей, отсутствие культуры потребления инновационных продуктов.

Необходимо отметить, что на этом этапе невозможно или очень трудно идентифицировать сильнейшую компанию, оценить ее потенциал.

Из вышеупомянутого возможно сделать вывод, что вход в отрасль на начальной стадии ее развития более рационально осуществлять путем создания нового бизнеса, а не приобретая уже существующей в отрасли компании. Соотношение риска и прибыльности при создании собственного бизнеса в перспективной и неконкурентной отрасли является оптимальным, поскольку нет необходимости решать проблемы правильного выбора претендента на приобретение, адекватной оценки компании-мишени и проведения организационной реформы. Менее приемлемой стратегией входа в отрасль на этой стадии является альянс (например, совместное предприятие) или приобретение лидера отрасли без его функциональной интеграции в корпоративную систему управления.

Отрасль на стадии зарождения гарантирует всем компаниям, которые входят в неё, практически одинаковые шансы на лидерство, предоставляя достаточно времени для решения дилеммы "рост или отказ от роста". Однако, дальнейшее стратегическое развитие возможно в двух направлениях: нишевая

локализация (неконкурентное отраслевое окружение позволяет компаниям избегать ценового противостояния и иметь большую маржу, чем в конкурентных условиях) или продолжение экспансии и рост.

Для стадии роста характерной является умеренная консолидация в диапазоне  $CR3=15-40\%$ . С увеличением коэффициента консолидации усиливается конкуренция внутри отрасли. Число структур, которые входят в отрасль, имеет тенденцию к снижению. Предприятия увеличивают свои размеры путем покупки (слияния/поглощения) конкурентов с их долями рынка (горизонтальная интеграция). То есть, размер компании становится решающей характеристикой, а источником конкурентного преимущества является умение компании воспользоваться экономией масштаба отрасли и эффектом накопления опыта. Возникают объединения, которые становятся инициаторами консолидации и интеграции, степень концентрации в отдельных отраслях может достигать 45%. Большие (по степени охвата рынка) компании ранее других получают возможность реализовывать экспансию через лицензирование своей бизнес-модели или технологии (например, через продажу франшиз растущим компаниям). Темп концентрации отраслевых активов у таких компаний выше, а цена, которая платится ими за экспансию, ниже, чем у конкурентов.

Необходимо отметить, что на втором этапе отраслевой консолидации компании происходит четкое разграничение участников рынка на три стратегических группы: первая группа – лидеры роста; вторая – это компании, которые сделали выбор в пользу роста, но отстают от лидеров как по темпам прироста клиентской базы, так и по рентабельности; третью группу составляют малые компании (к ним относятся «новички» отрасли, которые претендуют на рост) и нишевые компании, которые специализируются на узком сегменте потребителя.

Идентификация лидера на втором этапе консолидации отрасли проще, но это не означает, что приобретение ведущей компании оказывается наилучшей стратегией входа для внешнего игрока. Специфика этапа «Роста» заключается в том, что лидирующие компании отрасли самостоятельно консолидируют рынок с большей скоростью и эффективностью, чем в составе диверсифицированных корпораций. Причина в том, что на втором этапе развития отрасли, лидирующие компании могут финансировать свой рост без потери стратегической автономии: как реципиенты инвестиций или как клиенты банковского кредитования. Такие компании имеют возможность максимизировать все виды кредиторской задолженности (например, увеличивая отсрочку платежей поставщикам) и стремиться к минимизации дебиторской задолженности (например, требуя от клиентов предоплату). Другими словами, ресурсов для роста достаточно, закрытая непубличная форма компании пока не препятствует её развитию, а владельцы и менеджеры надежно защищены от потери власти в пользу новых владельцев. Целесообразно отметить, что у владельцев нет никакой рациональной мотивации для продажи растущего в цене бизнеса.

<sup>257</sup> Рагин Ф. В. Консолидация отрасли и портфельная стратегия компании / Ф. В. Рагин [электронный ресурс]. – режим доступа: [http://icon.contrast-interactive.com/uploads/FCK/File/Ragin\\_IndustryConsolidationArticle.pdf](http://icon.contrast-interactive.com/uploads/FCK/File/Ragin_IndustryConsolidationArticle.pdf)

Однако возникающие проблемы с финансированием роста заставляют компании первой (лидерской) группы ранее других трансформироваться в открытые акционерные общества (публичные компании), что упрощает их приобретение корпорациями, действующими в аналогичных или смежных отраслях на другой территории (например, за рубежом). Однако, покупка лидера на втором этапе отраслевой консолидации, навязывания ему другой модели управления, лишения части функций с передачей их "наверх" к корпоративному центру управления, которое неминуемо происходит в диверсифицированных структурах, способное уничтожить его лидерский потенциал. Такая стратегия проникновения в отрасль полностью может обернуться неудачей, как на первом, так и на втором этапе ее консолидации. Компенсировать негативный эффект включения в диверсифицированную структуру может или значительное ресурсное вливание в приобретенную компанию (что маловероятно после расходов корпоративного центра на ее покупку), или реализация модели объединения, не связанной диверсификации (например, финансовый холдинг) или совместного предприятия. Кроме того, сохраняется возможность входа к отрасли через создание в ней новой структуры.

На стадии специализации развитие отрасли характеризуется усилением специализации и продолжением агрессивной консолидации ( $CR3 = 40-65\%$ ). Для сохранения темпов роста, достигнутых ведущими компаниями отрасли в предыдущие периоды, нужны дополнительные ресурсы и усилия. В этот период успешные компании концентрируются в наиболее выгодном для себя секторе, захватывая все более значительные доли рынка, ликвидируют неэффективные или второстепенные подразделения и неперспективные направления деятельности. Рост объединений происходит преимущественно путем слияния с другими компаниями, а концентрация может достигать  $CR3 = 70\%$ .

Кроме того, расширение лидерами отрасли клиентской базы за счет растущих компаний требует слишком высоких расходов, то есть, в отрасли не остается нелояльных потребителей и поставщиков. Маркетинговые войны, продуктовые и управленческие инновации не обеспечивают значительного преимущества, часто приводят к снижению рентабельности и прибыльности отрасли в целом. В этих условиях наиболее приемлемой в соотношении «риск–прибыльность» является интеграционная стратегия, которая позволяет путем слияния и/или поглощения избавиться от конкурентов с одновременным увеличением доли рынка и привлечением их потребителей и поставщиков.

Соглашаясь с Ф.В. Рагиным относительно дополнительного выигрыша после привлечения поглощенного соперника к корпоративной системе управления, считаем целесообразным заметить, что высокая централизация в этом случае не только возможна, но и нужна, поскольку направлена на синергию.

Таким образом, происходит централизация существующих холдингов, а лидеры отрасли начи-

нают внедрять интеграционные стратегии, которые направлены на поглощение растущих компаний. Ресурсы для подобной стратегии лидеры получают не только на рынке отраслевого капитала, но и вне отрасли, избавляясь от своих активов в неприоритетных отраслях. Компании выбирают более узкую специализацию, то есть снижают степень своей диверсифицированности в пользу отрасли, в которой они планируют сохранить лидерские позиции и уровень развития соответствует третьей стадии консолидации.

На стадии специализации сохраняется распределение компаний отрасли на три группы: лидеры роста, компании-последователи (челенджеры), малые и нишевые компании. При этом число хозяйствующих субъектов во второй группе, которые претендуют на рост, но отстают от лидеров, как по темпам прироста клиентской базы, так и по рентабельности, сокращается. Их ресурсы недостаточны для противостояния поглощению в той или другой форме, а доля рынка значительна, что способствует заинтересованности ведущих компаний в применении интеграционных стратегий. Из этого следует, что позиция компаний с незначительной долей рынка и нишевых компаний в отрасли является более стойкой, чем у компаний-последователей, из-за незначительных размеров и низкого уровня рентабельности (малые компании) и лояльности целевого сегмента (нишевые компании).

Вход в отрасль на стадии специализации путем создания новой компании возможен, но только в том случае, если целью является создание нишевой компании, которая стойко позиционируется на рынке. Среди альтернативных стратегий проникновения в отрасль компании выбирают продажу франшиз компаниям второй группы и/или приобретение ведущего игрока.

Таким образом, для третьего этапа консолидации характерной является усиление связей и интеграция лидерами отрасли компаний второго эшелона к своим корпоративным структурам не только путем прямого поглощения, но и через продажу права на использование своих бизнес-моделей и технологий.

Наиболее перспективной стратегией входа является приобретение отраслевого лидера при условии готовности к максимальным ресурсным расходам и противодействию властным структурам. Как рациональную стратегию входа в отрасль целесообразно рассмотреть альянс с одним из лидеров, который оставит за собой стратегическую инициативу относительно дальнейшего развития новообразованной структуры.

Для четвертой стадии развития отрасли (стадия равновесия и создания альянсов) характерным является рост концентрации в отрасли к максимуму ( $CR3 = 80-90\%$ ), а потом постепенное снижение степени концентрации. По мнению Г. Динза, Ф. Крюгера и С. Зайзеля это время правления титанов отрасли<sup>258</sup>, что объясняется относительной стабиль-

<sup>258</sup> Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу/ Грейм Динз, Фриц Крюгер, Сте-



ностью состояния отрасли, в которой остается незначительное количество компаний: кроме лидирующих компаний в ней действуют лишь малые и нишевые игроки, хозяйствующим субъектам для роста не хватает внутренних ресурсов, возможности поглощений значительно ограничиваются. Для отрасли становится характерной, как и на второй стадии, консолидация компаний на паритетных условиях (создание альянсов).

На стадии равновесия усложняется возможность увеличения доли рынка, растет государственная антимонопольная регуляция. Компании избирают стратегии отделения растущих предприятий от своих основных структур с целью создать новые сектора экономики.

Величина коэффициента концентрации свидетельствует о том, что 80% рынка отрасли принадлежат трем–четырем лидерам, оставшиеся 20% – приходятся на многочисленные небольшие компании, которые работают в верхнем и нижнем (по покупательной способности) сегментах рынка.

Перераспределение лояльных потребителей усложняется из-за значительных расходов на маркетинговые коммуникации, неэффективности попыток создания нового конкурентного преимущества для покупателя и влияния антимонопольного регулирования. Все это корректирует стратегическую перспективу лидеров отрасли и подталкивает к обращению к новым зонам роста, которые расположены в других отраслях, что становится основой начала процесса деконсолидации в первичной отрасли.

В то же время, если базовая технология отрасли не изменяется радикально, то новый цикл консолидации будет проходить с меньшей амплитудой – коэффициент консолидации CR3 первого этапа снизится не до 10%, а будет в пределах 40–50%. То есть, можно говорить о своеобразном возвращении отрасли на третий этап консолидации с воссозданием всех свойственных ему характеристик. Однако если отраслевая технология заменяется инновационной (что возможно на любом этапе развития отрасли), начинается полномасштабный новый цикл консолидации.

Вмешательство правительства в отрасль, которая находится на четвертом этапе развития (например, через покупку частей в стратегически важных компаниях), может замедлить падение CR3, то есть задержать деконсолидацию и новый цикл развития отрасли. Это приведет к выведению отрасли из рыночной экономики, а модель станет не релевантной (см. рис. 1, IV этап, пунктирная линия).

Вход в отрасль на этапе ее равновесия может происходить через создание в ней новых малых компаний (без претензий на рост и лидерство) или путем приобретения нишевого бизнеса, который позиционируется в нижних ценовых сегментах рынка. Экспансия из нижних в высшие сегменты рынка требует значительных расходов времени и ресурсов. В то же время, технологическое и брендовое обеспечение, которое происходит при попытке экспансии в нижние сегменты из верхних, ведет к поте-

ре бывших позиций и не обеспечивает приобретения новых.

На первых стадиях деконсолидации и фактического выхода из отрасли ее бывших лидеров, углубление взаимоотношений с покупателями и поставщиками перспективной нишевой компании может стать предпосылкой для дальнейшего роста.

Лидеры отрасли остаются заинтересованными в слиянии, но не спешат с принятием решения из-за большой вероятности негативной синергии (согласно исследованию цена акций интегрированной компании в больше чем 60% случаев оказывается ниже суммы цен акций двух компаний до их слияния). Актуальность интеграционных стратегий и создание объединений отраслевыми лидерами объясняется возможностью демонстрации акционерам роста прибыли и рентабельности, а также обеспечивает расширение бизнеса, прежде всего на новые территории.

Принятие стратегических решений относительно входа в целевую отрасль, наращивание клиентской базы внутри нее, а также относительно выхода или изменения приоритетной зоны роста предусматривает расчет двух ключевых параметров: текущей позиции отрасли на кривой консолидации и скорость консолидации при сохранении действующей системы экономических факторов. С целью более точного расчета необходимо ограничить отрасль, определив ее как группу прямых конкурентов, которые действуют в зоне однородных экономических факторов.

Позиция отрасли на кривой определяется путем расчета коэффициента концентрации CR3 в текущий момент и уточняется с помощью измерения CR3 в ретроспективе с целью определения вектора развития отрасли –  $\delta$ . По мнению Ф.В. Рагина для большинства отраслей для ретроспективного измерения CR3 достаточный срок 3-4 года. Однако в больших или медленно развивающихся отраслях необходим для ретроспективного анализа больший срок, а в малых или быстро осваиваемых отраслях – меньший, который является также характерным для анализа отраслей на IV этапе консолидации.

Направление развития отрасли отображает вектор развития отрасли ( $\delta$ ), который определяется по формуле:

$$\delta = CR3_t - CR3_{t-n} \quad (1)$$

где  $\delta$  – вектор развития отрасли,  $CR3_t$  и  $CR3_{t-n}$  – коэффициенты концентрации отрасли в текущий момент и  $n$  лет назад.

Направление развития отрасли и процессы консолидации или деконсолидации характеризует знак вектора развития отрасли ( $\delta > 0$  – консолидация;  $\delta < 0$  – деконсолидация).

Темп (скорость) консолидации ( $T$ ), при сохранении действующей системы экономических факторов, измеряется в процентах за год и рассчитывается как частное модульного значения вектора развития отрасли  $\delta$  и ретроспективы  $n$ :

$$T = \frac{|\delta|}{n} \cdot 100\% \quad (2)$$

На основе значений скорости консолидации можно определить время, которое необходимо отрасли для достижения следующего уровня развития. Однако изменения в системе значимых для отрасли экономических факторов могут ускорять или замедлять темп консолидации. Например, усиление налоговой нагрузки негативно повлияет на уровень прибыльности и инвестиционную привлекательность отраслевых компаний, в результате этого состоится замедление консолидации; формирование культуры потребления, то есть мода на продукт или услугу отрасли, будет способствовать ускорению консолидации.

Таким образом, принимая решение относительно создания интегрированного объединения, слияния с другим предприятием в пределах отрасли или выход на другой рынок, необходимо учитывать стадию консолидации, в которой находится отрасль, направление развития отрасли и темп (скорость) консолидации. Наиболее успешными такие шаги являются на первой и второй стадиях. Как отмечают Г. Динз, Ф. Крюгер и С. Зайзель<sup>259</sup>, почти 50% соглашений о слиянии предприятий является неудачными, когда консолидация происходит на стадии специализации (третья стадия). На стадии равновесия и альянсов (четвертая стадия) крах ожидает почти 70% таких соглашений. В частности, это связано с действием антимонопольного законодательства и объективным уменьшением прибыльности самой отрасли.

Полученные результаты исследований дали возможность прийти к таким выводам: все отрасли консолидируются и развиваются похожим образом; активность в сфере слияний и поглощений может быть прогнозируемая; каждое стратегическое событие в экономике следует оценивать с учетом ее влияния на степень консолидации. Таким образом, формирование и развитие компаний невозможны без разработки соответствующей интеграционной стратегии с учетом ситуации, которая сложилась в отрасли. Принятие решения относительно интеграции с другим хозяйствующим субъектом должно базироваться на сопоставлении всех отмеченных преимуществ и недостатков, определении соответствия ожидаемых результатов поставленной цели.

Мы согласны с мнением Ф.В. Рагина, что оптимальная стратегия лидера в базовой отрасли должна выглядеть следующим образом: экспансия путем создания собственных бизнес-структур в первой половине этапа *роста* ( $CR3 \approx 25\%$ ); франчайзинг как метод реализации стратегии диверсификации по территориальному признаку как эффективное дополнение экспансии, осуществляемой собственными силами, начиная со второго этапа *роста* до четвертого этапа консолидации *равновесия* ( $CR3 = 65\%$ ); поглощение отраслевых конкурентов в течение прохождения базовой отраслью этапа *специализации* ( $CR3 = 40\text{--}65\%$ ); выкуп франшиз в предельно кон-

солидированной отрасли на четвертом этапе *равновесия* ( $CR3 = 65\text{--}80\%$ ).

Необходимо отметить, что современная экономика характеризуется доминирующим положением больших корпоративных структур, которые обеспечивают экономическое развитие региона, отрасли, страны. Увеличение активности интеграции хозяйственных структур является объективным процессом последних десятилетий. Активизация процессов глобализации, интеграция экономик отдельных стран в мировое рыночное пространство аргументирует необходимость концентрации капитала и предприятий для создания более конкурентоспособных фирм с одновременным усложнением их структуры. Именно поэтому, по нашему мнению, анализ особенностей консолидации различных отраслей промышленности необходим для определения эффективной стратегии развития компаний в процессе оптимизации бизнеса.

© Скопенко Н.С., 2012

### Децентрализация государственной системы управления в туризме

#### как путь европейской интеграции

Карташевская И.Ф. (Украина, Симферополь)

e-mail: kar.inessa@i.ua

Актуальность темы связана с тем, что за годы существования молодого украинского государства многократно менялась структура управления в туризме. Однако проведенные структурные преобразования не привели к экономическому подъему туристского комплекса. Принятый новый закон «О туризме» усугубил экономическую ситуацию не только в туризме, но и в санаторно-курортном комплексе. Существующая структура управления в туризме Автономной Республики Крым не позволяет решать вопросы стратегического развития отрасли, укрепления материально-технической базы, эффективного использования туристских и курортно-рекреационных ресурсов, активно заниматься привлечением иностранных туристов. Реорганизация структуры управления в туризме – объективная необходимость на современном этапе развития общества.

Общим вопросам государственного управления и регулирования посвящены многочисленные публикации: И.В. Запоточный., В.И. Захарченко, Г. Волинский, В.А. Подсолонко, Е.А. Подсолонко, М.П. Мальская, Н.В. Антоноук, Н.М. Ганич, Морозов М.А., Н.Ю. Володоманова и другие [1-5]. Тематических работ, связанных с решением проблем государственного управления в туризме в отечественной практике практически нет.

При этом необходимо отметить, что организационно-экономический механизм реализации управления туристическим комплексом на практике полон противоречий и проблем, которые за двадцать лет независимости нашего государства остаются нерешенными. В многочисленных европейских странах туризм является бюджетонаполняющей отраслью. А в Украине в законе «О туризме» государство провозглашает туризм одним из приоритетных

<sup>259</sup> Динз Г. К победе через слияние. Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу/ Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель; [Пер. с англ.]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 252 с.

направлений развития национальной культуры и экономики. Этим же законом гарантирует создание благоприятных условий для туристической деятельности. В реальности в Программе экономического и социального развития Украины среди стратегических заданий на среднесрочную перспективу отсутствует даже упоминание о туризме, курортах, развитии территориально-рекреационных комплексов. На протяжении двадцати лет государственные структуры управления многократно видоизменялись. Как следствие – стихийное освоение рекреационных земель, диспропорции в территориальном размещении предприятий индустрии туризма, низкий уровень инвестиций, кадровые проблемы.

Опыт высокоразвитых в туризме государств доказывает взаимосвязь структур управления с эффективностью туристской деятельности. Например, уровень развития коммерческих туристских структур в США настолько высок, что субъекты туризма самостоятельно решают вопросы координации; необходимость в существовании единого государственного органа управления просто отпала. В Египте туризм – основной источник пополнения бюджета, поэтому в государстве сформирована жесткая централизованная система управления отраслью. Франция – лидер международного туризма, принимает ежегодно более 70 млн. туристов. Вероятно, существующая структура управления в туризме этого европейского государства для Украины представляет интерес.

Для понимания главных проблем управления в туризме следует четко оговорить, что результатом деятельности туристских предприятий являются туристские услуги в целом или их отдельные составляющие, а именно: размещение, питание, трансфер, дополнительные услуги. Следовательно, смысл корпоративного управления заключается в решении вопросов текущего и перспективного планирования, организации всего процесса «производства» туристского продукта и услуг, подбора, расстановки, обучения кадров, маркетинговой системы изучения спроса и предложения, обеспечения качества услуг и всех видов контроля. Европейский опыт показывает, что в условиях рыночных отношений предприятия индустрии туризма достигают более высокого уровня развития и начинают объединять свои усилия для получения более высоких экономических результатов. Эти тенденции носят объективный характер. В настоящее время на туристском рынке Украины происходят аналогичные процессы, то есть формируются кластеры отдельных видов туризма. Наиболее активно эти процессы происходят в сфере сельского зеленого туризма.

Изменившиеся экономические отношения требуют изменения существующей системы управления. Правительством начата реформа государственного управления, которая не может не затронуть систему управления в туризме. Для решения задачи оптимизации вертикальной системы управления в туризме на региональном уровне предлагается функции распределить на четыре уровня. Это позволит исключить дублирование задач, при слажен-

ной работе субъектов управления обеспечит эффективное их взаимодействие.

Структура управления туристским комплексом Автономной Республики Крым:

Первый уровень.

1.1. Межведомственный совет курортов и туризма (при Верховном Совете АР Крым). Главные задачи: координация работы министерств и ведомств по вопросам развития туристской отрасли, ее инфраструктуры, материально-технической базы, предприятий индустрии туризма всех форм собственности и ведомственной подчиненности, формирование политики в сфере туризма, создание нормативно-правовой базы туризма и курортов.

Второй уровень.

2.1. Управление стратегического развития туристского комплекса (при Министерстве экономики АР Крым).

Задачи: разработка стратегии (концепций, долгосрочных, комплексных программ). Финансовая поддержка и экономическое регулирование туристского комплекса. Работа с инвесторами, их привлечение в Крым, создание благоприятных условий для партнерства, работа с банками. Создание ипотечного фонда для финансирования и стимулирования развития материально-технической базы малого и среднего бизнеса в туризме.

Третий уровень.

*Министерство курортов и туризма (в структуре Совета Министров АР Крым).*

Структура.

*Управление международного туризма, внешних связей и протокола.* Задачи: заключение международных договоров, организация и участие в международных ярмарках, открытие зарубежных представительств, контроль за их деятельностью.

*Отдел регионального развития и инвестиций.* Задачи: разработка стратегии развития туристских центров и курортов республиканского и местного значения, заключение договоров и инвестиционных проектов, консультативная помощь предпринимателям в бизнес-планировании для участия в конкурсах и международных проектах.

*Зарубежные представительства.* Задачи: проведение маркетинговых исследований, формирование госзаказа на создание нового турпродукта и услуг. Проведение презентаций и круглых столов, пресс-конференций, брифингов. Оказание помощи санаториям и туроператорам АР Крым в заключении договоров. Реализация туров и путевок.

*Отдел эксплуатации туристских ресурсов.* Задачи: ревизия земельно-рекреационных, экскурсионных, туристских ресурсов, разработка нормативной базы, регулирующих их эксплуатацию, формирование госзаказов на их обустройство и реставрацию.

*Отдел кадровой политики.* Задачи: анализ количественный и качественный трудовых ресурсов системы, связь с учебными заведениями и предприятиями индустрии туризма. Разработка нормативных документов, регламентирующую кадровую политику. Формирование госзаказа на

подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала. Контроль за работой персонала.

*Отдел поддержки предпринимательства в сфере курортно-рекреационной и туристской деятельности.* Задачи: участие в разработке целевых программ, изучение, обобщение опыта работы предприятий индустрии туризма. Проведение сертификации, контроль за выполнением стандартов, техники безопасности, проведение конкурсов-смотров.

*Отдел индустрии развлечений.* Задачи: полная ревизия и учет предприятий, оказывающих характерные и сопутствующие услуги. Создание нормативной базы, регламентирующей их организационно-экономический механизм функционирования. Вовлечение предпринимателей этой деятельности в сферу туризма. Развитие шоу-бизнеса, формирование госзаказа на реконструкцию, перевооружение музеев, строительство антропогенных объектов.

*Отдел маркетинговых исследований, рекламы и имиджевой политики.* Задачи: проведение маркетинговых исследований, обработка данных, прогноз, проведение рекламных компаний, формирование положительного имиджа Крымского региона, национального турпродукта.

*Отдел первичного учета и статистики.* Задачи: обработка информации, собранной производственными отделами, отчетов предприятий индустрии туризма, формирование экономических прогнозов.

*Научно-исследовательская лаборатория по туризму.*

3.3. Институт повышения квалификации туристских кадров (Институт подготовки и повышения квалификации госслужащих, работающих в системе туристского государственного и регионального управления).

*Хозрасчетные структуры (при Министерстве курортов и туризма АР Крым):* Выставочно-конгрессный центр, Центр спелеотуризма, Центр автотуризма, АО «Интурист», Круизное бюро, Центр самостоятельного туризма. Задача: создание коммерческих структур актуально и связано с развитием наиболее рентабельных видов туризма.

Четвертый уровень.

*Местные туристские администрации (при горисполкомах).* Задачи: сертификация базы размещения туристов, гостиниц, туристского и экскурсионного продукта. Контроль за качеством обслуживания, стимулирование создания национального турпродукта, новых форм обслуживания, изучение, обобщение и распространение передового опыта работы, участие в размещении новых туристских объектов, инвестиционных проектах, маркетинговых исследованиях, разработке стратегических и целевых программ развития региона, поддержка общественных организаций.

*Коммерческие предприятия (при горисполкомах):* Служба проектирования новых туров и экскурсий, Информационный центр, Служба реализации туров, путевок и услуг.

Предложенная система управления туристским комплексом АР Крым позволяет распределить функции в зависимости от уровня управления, исключить дублирование. Коммерческие структуры. Включенные в систему управления позволят ускорить процесс развития перспективных видов туризма и пополнить бюджет. В качестве перспективы дальнейшего исследования предлагается разработка бизнес-планов коммерческих структур, расчет эффективности их работы и новой системы управления в целом.

Литература:

1. Запоточний І.В., Захарченко В.І. Державне регулювання регіональної економіки. / І. В. Запоточний, В.І. Захарченко. / За аг. ред. д.е.н., проф. Захарченко В.І. - Харків - Львів - Одеса: ТОВ «Одісей», 2003р. - 592 с.
2. Волинський Г. Державне регулювання ринкової економіки / Г. Волинський // Економіка України. - 1996. - № 11. - С. 15-18.
3. Подсолонко Е.А. Реструктуризация региональной экономики (системный подход). / Е.А. Подсолонко / Научное издание. - Київ: ЦУЛ, 2003. - 424 с.
4. Мальська М.П., Антонюк Н.В., Ганич Н.М. Міжнародний туризм і сфера послуг/ М.П. Мальська, Н.В. Антонюк, Н.М. Ганич/ Підручник. - К.: Знання, 2008. - 661 с.
5. Морозов М.А., Володоманова Н. Ю. Макроэкономика туристической индустрии / М.А. Морозов, Н.Ю. Володоманова/ Учеб.-метод. пособие. - М., 2002.

© Карташевская И.Ф., 2012

## **Cultural Management как механизм реализации муниципальных стратегий устойчивого развития городов**

**Фесенко Т.Г., Фесенко Г.Г. (Украина, Харьков)**

*e-mail: fesenkotatyana@mail.ru*

Модернизация регионов средствами культуры и творчества занимает важное место в стратегии устойчивого развития, поскольку формирует положительный имидж территорий, повышает уровень развития человеческого капитала, играет ключевую роль в формировании комфортной среды для жизнедеятельности. Сегодня культура является важнейшим фактором, обеспечивающим духовное развитие, экономический рост, социальную стабильность, национальную безопасность и развитие городов. Культурное наследие, являясь общественным благом и достоянием, также может рассматриваться с экономической точки зрения как актив. Ценность активов может повышаться или понижаться в зависимости от того, в каком они находятся состоянии. В связи с этим актуализируется вопрос об эффективном культурном менеджменте на разных уровнях управления культурными ресурсами, в том числе и муниципальном<sup>260</sup>.

Культурная политика, как одно из направлений муниципального управления, связана с планированием, проектированием, реализацией и обеспечением культурной жизни города. Культура определяется как деятельность по сохранению, созданию, распространению и освоению культурных ценностей. Программы культурного развития не являются раз и навсегда определенными и статичными. В условиях рынка успех деятельности в этой сфере зави-

<sup>260</sup> Лэндри. Ч. Искусство создавать города. – М.: Арт-менеджер, 2008. – 326 с.

сит от непрерывной теоретической и практической подготовки руководителей, способных разрабатывать и реализовывать эффективную стратегию устойчивого развития культурного пространства. Специфика отрасли культуры требует разработки соответствующего механизма управления, предполагающего эффективность экономической деятельности в организациях культуры<sup>261</sup>.

Целью данного исследования является развитие теоретических основ управления стратегиями культурного развития на муниципальном уровне с использованием системных принципов организации коммерческих и некоммерческих проектов в сфере культуры.

Теоретической основой исследования послужили базовые принципы организации культурной деятельности, арт-менеджмента (или менеджмента в сфере искусства)<sup>262</sup>. Управление играет ключевую роль в процессе распространения того, что предлагает художник. Взгляд на искусство, как на эстетические отношения между предметом и потребителем означает, что маркетинг и потребительское поведение становятся частью творческого процесса и исследования в этой области, вносят значительный вклад в теорию общего менеджмента. Арт-менеджмент тесно связан с обществом, в котором он развивается, находясь «между теоретической структурой (менеджмент) и социальным сектором (искусство)»<sup>263</sup>. Арт-менеджмент предстает как новое пространство для распространения теории и практики управления организацией сферы культуры. Поскольку большинство видов художественной деятельности эффективно управляются проектно-программным способом, взаимоотношения между муниципалитетом и творческими союзами, ассоциациями могут устанавливаться на уровне «заказчик-подрядчик»<sup>264</sup>.

Современная тенденция постановки вопросов культурного развития в экономическом контексте связана с пересмотром самого понятия «культура». В пространство культуры включаются как классические виды исполнительских и визуальных искусств (живопись, танец, театр, музыка и т. д.), так и коммерческие «новички» (дизайн, реклама, телевидение, радио, мультимедиа и другие «творческие индустрии» /англ. *Creative Industries*)<sup>265</sup>. Усиливается акцент на потребительской стороне функционирования культурных благ: искусство интегрировано в стиль жизни различных групп потребителей, которые дают свою оценку культурным благам как товару, приобретая его в билетных кассах. В итоге ры-

нок культуры способен сформировать вполне самостоятельный сектор экономики города.

Вместе с тем, cultural management, как организационно-экономический механизм муниципального управления, является, как для Украины, так и других стран СНГ, новой формой. Факторами, препятствующими его успешному внедрению, являются, прежде всего, недостаточная разработанность научно-методологических и методических подходов, отсутствие практики обобщения соответствующего зарубежного и отечественного опыта. Несмотря на то, что сегодня реализуются различные программы социокультурного развития регионов, культурный менеджмент используется преимущественно локально, и еще слабо осмыслен в качестве эффективного организационно-управленческого подхода.

Сегодня происходит переосмысление традиционного понимания менеджмента культуры как исключительно деятельности руководителей культурных организаций по продвижению их к поставленной цели наиболее эффективным способом. Под «менеджментом культуры» понимается не управление учреждениями культуры, а сознательная деятельность, направленная на регулирование процессов в этой сфере и оказание влияния на экономическую, политическую, социальную и духовную составляющие общества<sup>266</sup>. Cultural Management рассматривается как вид деятельности и особая область знаний об управлении организацией в процессе производства, распространения и потребления культурных благ и услуг в условиях рыночной экономики<sup>267</sup>. Основные виды культурной деятельности муниципалитета: выявление, изучение, охрана, реставрация и использование памятников истории и культуры; поддержка творческих процессов (художественная литература, кинематография, сценическое, пластическое, музыкальное искусство, архитектура, дизайн, фотоискусство, другие жанры искусства); развитие художественных промыслов и ремесла, народной культуры в таких ее проявлениях, как языки, диалекты и говоры, фольклор, обычаи и обряды; музейное дело и коллекционирование; книгоиздание и библиотечное дело, а также иная культурную деятельность, связанную с созданием произведений печати, их распространением и использованием, архивное дело; эстетическое воспитание, художественное образование, педагогическая деятельность в этой области; международные культурные обмены; производство материалов, оборудования и других средств, необходимых для создания, распространения и освоения культурных ценностей; иная деятельность, в результате которой создаются, сохраняются, осваиваются и распространяются культурные ценности<sup>268</sup>.

Традиционно все культурные ресурсы как объекты управления представлены: 1) объектами традиционной культурной инфраструктуры (театры,

<sup>261</sup> Пилилян Е.К. Менеджмент культуры: учеб. пособие. – Владивосток: Изд-во ДВГТУ, 2007. – 81 с. URL: <http://moy-bereg.ru/menedzhment-kulturyi/e.k.-pililyan.-menedzhment-kulturyi.html> (дата обращения: 09.02.2011).

<sup>262</sup> Колбер Ф., Эввар И. Арт-менеджмент – наука третьего тысячелетия // Арт-менеджер. – 2002. – №3. – С.3–10.

<sup>263</sup> Михеева Н.А., Галенская Л.Н. Менеджмент в социально-культурной сфере: Учеб. пособ. – СПб.: В.А. Михайлов, 2000. – С.169.

<sup>264</sup> Пилилян Е.К. Менеджмент культуры ... С.56.

<sup>265</sup> Мюррей К. Урбаністика майбутнього: культура та креативність є ключовими чинниками розвитку міст світу. URL: [http://ua.ukruidprom.ua/digest/Urbanstika\\_maybutnogo\\_kultura\\_ta\\_kreativnst\\_klyuchovimi\\_chinnik.html](http://ua.ukruidprom.ua/digest/Urbanstika_maybutnogo_kultura_ta_kreativnst_klyuchovimi_chinnik.html) (дата обращения: 09.02.2011).

<sup>266</sup> Пилилян Е.К. Менеджмент культуры... С.44.

<sup>267</sup> Тульчинский Г.Л. Менеджмент в сфере культуры. – СПб.: Лань, 2001. – 384с.

<sup>268</sup> Франева Л.К. Основы менеджмента исполнительских искусств и культуры: учеб. пособ. – СПб.: Изд-во ВПО «Академия Русского Балета им. А.Я. Вагановой», 2010. – 148 с.

кинотеатры, галереи и пр.); 2) искусством, «наполняющим» культурную инфраструктуру; 3) объектами культурного наследия (музеи, памятники, историческая застройка).

Сегодня, благодаря принципиально новому взгляду на культуру, расширяется представление о культурных ресурсах территорий. Теперь в их состав включают и уникальные культурные сценарии поведения и быта, свойственные исключительно данной территории. Таковыми могут быть: историческая память, воспоминания; специфичные информационные ресурсы, формы коммуникации, традиции общения; духовно-религиозные ресурсы (местные традиции празднования религиозных праздников); сугубо местные традиции деловой культуры, предпринимательства, традиционные ремесла; семейные и родственные традиции, традиции воспитания детей, обучения; традиции местной кухни; этнонациональная культура; спортивные традиции, местные спортивные школы, местные «брендовые» спортивные клубы, команды; формы и традиции гражданской активности; формы досуга и развлечений, местные праздники, фольклор<sup>269</sup>.

Любой пункт из приведенного списка может стать платформой для формирования идентичности города и, соответственно, его бренда.

Основой современной культурной политики города является управление культурными ресурсами, что предполагает: идентификацию, выявление культурных ресурсов; оценку культурных ресурсов; выделение приоритетов поддержки и развития отдельных видов культурных ресурсов в соответствии со стратегическими приоритетами развития территории; поиск новых методов и технологии поддержки и развития культурных ресурсов; оценку влияния культурных ресурсов на социально-экономическое развитие территории.

В итоге главной целью культурной политики города становится управление не хозяйственными комплексами – сетями, объектами, микрорайонами, а сообществами, различными интересами, присутствующими в городе и формирующими социальный заказ. Вместе с тем, роль культуры в развитии города еще недооценивается, и финансируется по остаточному принципу. Политика, основанная на уважении и гарантии культурных прав в контексте культурного многообразия, может быть социально эффективной, укрепляющей устойчивое развитие только в том случае, если ее целью является широкая культурная включенность. Эта включенность должна стать важнейшей составляющей политики для культуры как процесса отвечающего разнообразию культурных потребностей всех граждан средствами развития активного, творческого участия в культуре и отказа от культурной изоляции<sup>270</sup>.

Хотя культура способна из градообслуживающей отрасли стать градообразующей. Осмысле-

ние актуальных тенденций развития современных городов в контексте процессов глобализации дает основание утверждать, что без культуры нет инвестиций. Активность городской среды – важный компонент инвестиционного и предпринимательского климата города. Не может международная компания, которая стремится повысить капитализацию своего бизнеса, существовать в городе с низким качеством городской среды. Культурная политика города должна ориентироваться не только на сохранение историко-культурного наследия, но и актуальные механизмы социокультурного конструирования городской среды. Наличие и даже развитие традиционных культурных институций – таких как музеи, театры, филармонии – не обеспечивает в полной мере создание мест коммуникации. Необходимо выявить креативные пространства, где концентрируются горожане, вовлеченные в коммуникацию между собой, люди, несущие идеологию современного города. Таким образом, культура и культурные индустрии должны стать значимым фактором экономического развития города.

Творческие индустрии – актуальный вектор развития человеческого капитала. Творческие индустрии как ключевой сектор инновационной экономики позволяет создавать рабочие места, привлекательные для современной молодежи, инициировать творческую энергию сообществ и формировать пространства для самореализации граждан. Новые виды деятельности малого и среднего бизнеса в настоящее время становятся наиболее динамично развивающимся сектором экономики в странах Европы и играет существенную роль в процессе возрождения многих городов мира, в преодолении негативных последствий экономического упадка и потери рабочих мест<sup>271</sup>.

Своеобразие культуры и ее принципиальное отличие от других отраслей заключается в том, что в этой отрасли действуют одновременно организации, имеющие различный экономический механизм деятельности, содержание которого зависит от целей и задач, которые конкретная организация ставит перед собой. В одних секторах культуры осуществляется прямая государственная поддержка и регулирование, в других – действуют исключительно рыночные отношения, в третьих – основная работа ведется через некоммерческие организации. Коммерческий тип хозяйствования в сфере культуры и искусства наиболее полно представлен организациями шоу-бизнеса, индустрии туризма, компьютерными центрами, антрепризой в театральном деле. Этот сектор культуры может играть значительную роль в экономике города<sup>272</sup>. За муниципальными органами, осуществляющими управление культурой, закрепляется миссия разработки стратегического планирования, а

<sup>269</sup> Чижиков В.М., Чижиков В.В. Теория и практика социокультурного менеджмента. Учебник. – М. МГУКИ, 2008. – 608 с.

<sup>270</sup> Аналитический доклад о стратегических направлениях культурной политики в странах СНГ [Электронный ресурс]. – М., 2009. URL: [http://www.policyforculture.org/texts/analitical\\_paper\\_rus.pdf](http://www.policyforculture.org/texts/analitical_paper_rus.pdf) (дата обращения: 08.02.2011).

<sup>271</sup> Посацкий Б. С. Простір міста і міська культура (на зламі XX – XXI ст.). Моногр. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2007. – 208 с.

<sup>272</sup> Портал «Теории и практики». Бьерн Стенверс «Музей – это территория бизнеса» / Ассоциация менеджеров культуры (АМК). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.amcult.ru/index.php/ru/knowledge/articles/612-tpstenvers.html> (дата обращения: 08.02.2011).

также содействия, поддержки творческих процессов в городе.

Для реализации стратегических целей и задач культурной политики формируется организационно-управленческая модель, в которую должны быть вовлечены организации культуры всех типов хозяйствования, а также потенциальные спонсоры, партнеры и т.д.<sup>273</sup> Проблему организационного обеспечения предлагается решать через создание координационного механизма разработки региональной (городской) программы. Он необходим для обмена информацией среди заинтересованных организаций – активных участников культурной политики города. К субъектам культурной деятельности относятся не только организации, осуществляющие действия, связанные с сохранением, созданием, распространением и освоением культурных ценностей и благ, а и физические лица, работающие в этих организациях, или «свободные художники» (писатели, композиторы, художники и др.), которые могут быть связаны трудовым договором с той или иной организацией.

Современные управленческие практики требуют от муниципальных организаций не только дальнейшего совершенствования традиционно применяемых организационных, экономических механизмов поддержки учреждений культуры, а и внедрения современных форм управления проектами, значимыми для культурного пространства города. Проект, как особая форма организации культурной деятельности, позволяет привлекать альтернативные ресурсы, развивать партнерство государственных структур и неправительственных организаций. Для достижения целей устойчивого развития города в сфере культуры предлагается сформировать механизм принятия управленческих решений, используя применяемые научным сообществом современные методологические рамки. Речь идет о

В условиях многосубъектности в сфере культуры проектные формы и методы создания, сохранения и распространения культуры, способны дополнить традиционную схему распределения ресурсов за счет выделения средств под конкретные проекты. Проектно ориентированное управление, будучи способом организации, выявления и увеличения ресурсного потенциала сферы культуры в условиях определенных временных рамок, позволит заложить фундамент устойчивого культурного развития города.

Выделяя проектную деятельность в качестве особого вида организационно-управленческой активности субъектов культурной политики, общий механизм управления культурой приобретает новые возможности для: активизации взаимодействия различных субъектов культурной политики; привлечение внимания к актуальным проблемам социокультурного развития; согласования коммуникативных потоков и адресного обращения к различным социальным, возрастным, профессиональным, этническим целевым группам; создание благоприятных условий для саморазвития культурной жизни по-

средством активизации саморегуляции и креативной среды.

В целом внедрение в социокультурную практику муниципалитета методологии cultural management, как механизма реализации стратегий устойчивого развития городов, позволяет:

- структурировать культурные процессы, которые являются областью приоритетного внимания,
- привлекать внебюджетные средства посредством вовлечения интересов самых различных культурных субъектов,
- выстраивать конструктивные механизмы, методы и формы развития сферы культуры за счет сочетания традиционных и инновационных организационно-управленческих форм культурной политики.

© Фесенко Т.Г., 2012

© Фесенко Г.Г., 2012

### **Факторы инновационного развития сферы туризма**

*Швец Ю.Ю. (Украина, Симферополь)*

*e-mail: jurijswets@yahoo.com*

Туризм подвержен влиянию со стороны многих факторов, роль которых в разные периоды может быть различной, как по силе, так и по продолжительности и направлению воздействия. Выявление, учет, анализ и использование факторов инновационного развития в сфере управления является важной задачей обеспечения устойчивого развития туризма. Высокая степень управляемости туризма может обеспечить его устойчивое инновационное развитие. Для определения основных условий устойчивого инновационного развития важно уточнение понятия устойчивости, выявления условий и факторов устойчивого развития, а также возможностей управления этими факторами, выражающихся в усилении действия позитивных и снижении действия негативных факторов. Как правило, негативные свойства приобретают, те факторы, которые не включаются в сферу управления социально-экономической системой.

Инновационное развитие сферы туризма, требует решение проблем управления туристического региона, как социально-экономической системы с активными элементами. В исследованиях развития инновационной деятельности выделяются следующие моменты [1-8]: 1) производственные связи в развитии инновационной деятельности являются результатом и формой проявления отраслевого и территориального разделения труда, обобществления производства [1,3,5,6,7]; 2) концентрация общей интеграционной структуры не отрицает целесообразности изучения частных структур, но указывает на взаимодополняемость получаемых при этом результатов [1,2,4]; 3) функционально-территориальная система как наиболее упорядоченная структура является определяющим звеном развития инновационной деятельности на уровне региональной экономики [3,5,6].

Целью данной статьи является анализ факторов инновационного развития сферы туризма.

<sup>273</sup> Армстронг М., Бэрон А. Performance Management. Управление эффективностью работы / пер. с англ. – М. : HIPPO, 2005. – С. 84.



Рассмотренная классификация факторов, воздействующих на развитие туризма, и отражает взаимосвязь (прямые и обратные связи) действующих на развитие сферы туризма в регионе внешних и внутренних факторов, а также фактора времени – сезонность.

Факторы внешней среды можно охарактеризовать как набор явлений и процессов, которые формируют ареал существования туристической системы, фактически формируя условия развития туризма, а также стимулируя или сдерживая его. Внешние факторы воздействуют на туризм посредством происходящих в жизни общества изменений и имеют неодинаковую значимость для различных элементов системы туризма. Внешние факторы природной и антропогенной среды, обладая определенной независимостью от туристической системы региона, фактически формируют условия развития сферы туризма, стимулируя или сдерживая ее. Необходимость изучения внешней среды определяется такими ее характеристиками, как динамизм и сложность. Динамизм выступает в качестве функции частоты, с которой происходят изменения во внешнем окружении, и степени нерегулярности происходящих в общей схеме модификаций. Сложность внешней среды заключается, в первую очередь, в невозможности получения достаточного количества знаний о ней, в формировании системного эффекта за счет взаимодействия и взаимовлияния факторов внешней среды, что обуславливает невозможность изучения элементов в отдельности.

К внешним факторам, влияющим на устойчивое инновационное развитие сферы туризма относятся:

уровень конкурентоспособности страны, отрасли, региона, предприятия, оказывающего туристическую услугу, и самого турпродукта, с повышением которого улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности сферы туризма;

сила конкуренции на выходе (увеличение ее интенсивности повышает конкурентоспособность услуги) и на входе системы (среди поставщиков сырья, материалов, других компонентов – увеличение интенсивности конкуренции повышает конкурентоспособность услуги);

природно-климатические и географические, экологические ресурсы – бальнеоресурсы, водные лесные ресурсы, ландшафты, климат, их бережное экологическое использование являются важными конкурентными преимуществами развития туристической сферы региона. Непропорциональное развитие туризма может подорвать, саму основу его существования: туризм потребляет природные ресурсы; в центрах массового туризма этот процесс приобретает разрушительный характер; разрушение природной среды влечет за собой спад туристического предложения; культурно-исторические, профессиональные факторы принципиально важными, т.к. являются определяющими при выборе туристами того или иного региона для посещения;

факторы региональной среды – производство и потребление туристских услуг осуществляется на

конкретной территории. Связанным с конкретной территорией, закрепленным за ней оказывается и сам человек, который является местным жителем, носителем культуры и вовлеченным в процесс оказания услуг туристам. Так происходит локализованное соединение территории, как изначального и всеобщего природного ресурса с производством, населением, культурой, традициями. Поэтому здесь уместно будет выделить понятие региональной среды, т.е. территории, на которой осуществляется все общественное воспроизводство, т.е. целостная и неразрывная совокупность условий производства и жизнедеятельности. Анализ показал, что на развитие сферы туризма этот фактор оказывает сильное, многоплановое и противоречивое влияние. Роль этого фактора пока исследована слабо, особенно что касается его возможных негативных воздействий;

экономические факторы – влияние этих факторов обусловлено тем, что между тенденциями развития туризма и экономики наблюдается тесная взаимосвязь. На стадиях подъема и пика подъема экономического цикла наблюдается рост туристической сферы, на стадиях спада и депрессии происходит снижение основных показателей деятельности. Т.к. развитие туризма в основном инвестируется за счет потребителей туристических услуг, уровень доходов потребителей оказывает значительное влияние. Высокий уровень предполагает увеличение потребления, снижение доходов приводит к снижению спроса на туруслуги и снижению инвестиционной привлекательности сферы туризма;

социальные факторы характеризуют настроение, ожидания, потребности и интересы общества. К социальным факторам развития туризма относятся: увеличение продолжительности свободного времени населения, что в сочетании с повышением уровня жизни населения означает приток новых потенциальных туристов; уровень потребления разнообразных товаров и услуг; повышение уровня, образования, культуры и эстетических потребностей населения; социальная мобильность в обществе; стиль жизни и мода, которые оказывают значительное воздействие на предпочтения человека при выборе того или иного туристского продукта;

демографические факторы касаются численности населения, размещения его по отдельным странам и регионам, половозрастной структуры, семейного положения и состава семей, квалифицированности кадров. Рост населения и возрастания его качества жизни прямо пропорционально влияет на увеличение числа туристов. Прослеживается тенденция изменения туристической подвижности в зависимости от возраста, пола и семейного положения. К группе демографических факторов, относится также урбанизация, степень которой прямо пропорциональна интенсивности туристических поездок. Степень туристской активности в городах значительно выше, чем в сельской местности. Это объясняется потребностью в отдыхе, вызванной перегрузками и нервным напряжением;

активность контактных аудиторий (общественные организации, общества защиты прав потребителей, средства массовой информации и т. д.) – с

повышением активности контактных аудиторий конкурентоспособность туристической сферы возрастает;

политико-правовые факторы: политическая обстановка в мире и отдельных странах; политика открытия границ; смягчение административного контроля в сфере туризма; унификация налоговой и денежной политики. Туристическая активность существенно зависит от политической обстановки. Серьезную угрозу туризму представляет военные конфликты, терроризм и экстремизм;

инновационные, технико-технологические факторы, связанные с прогрессом в науке, образовании, технике и технологиях, в значительной степени воздействуют на развитие туризма, открывают возможности для производства новых видов услуг, их сбыта и совершенствования обслуживания клиентов. Развитие НТП способствует совершенствованию средств массового производства туристических услуг, рыночной, коммуникационно-технической инфраструктуры;

факторы международного влияния на прямую связаны с глобализационными процессами, протекающими в современном мире. Глобализация является экономическим, социальным, культурным и политическим явлением. Процессы протекающие на мировых рынках, международное положение страны, ее взаимоотношения с другими странами сказывается на темпах общеэкономического развития страны, региона, отрасли, в том числе и туризма.

Внутренние факторы, воздействующие на туризм, – это те ключевые явления и тенденции, которые проявляются непосредственно в сфере туризма. Изучение данных факторов необходимо, как для снижения негативного влияния факторов внешней среды, так и для поиска резервов развития внутри самой системы. К внутренним факторам конкурентного преимущества сферы туризма относятся:

ценность услуги для потребителя – постоянный анализ потребительского рынка, путем маркетинговых исследований, и не только на уровне отдельного предприятия, но и на уровне региона, даст возможность наиболее эффективно находить и создавать ценности для потребителей туристических услуг, что приведет к предоставлению туристических услуг максимально удовлетворяющих потребителей, повышению спроса на турпродукта и повышению конкурентоспособности сферы туризма в регионе;

новые потребности – появление, создание новых потребностей снижает конкурентоспособность отдельной туристической услуги, но при возможности их удовлетворения повышает уровень конкурентоспособности всей сферы туризма в регионе. Углубление сегментации туристического рынка даст возможность появления новых внутрирегиональных сегментов, увеличение расстояний путешествий, возрастание диверсификации туристического развития в устоявшемся туристическом пространстве и т. д.;

взаимодействие субъекта и объекта, предмета на туристическом рынке. Объекты туристическом рынке (предприятия размещения, питания, лечеб-

ные учреждения, туроператоры, турагенты институциональные организации и др.) формируют предложение. В качестве предмета на туристском рынке выступает турпродукт. На предмет туристического рынка воздействуют как субъект, так и объект, меняя его свойства. Согласование интересов между субъектами и объектами рынка туристических услуг происходит посредством спроса и предложения. Однако наличие субъективизма в оценке свойств каждого элемента и возникающих между ними связей приводит к уменьшению соответствия между спросом и предложением;

координация (организация) туристической деятельности – интеграционные процессы между участниками туристического рынка наблюдаются как на горизонтальном, так и вертикальном уровнях. Горизонтальная интеграция формируется как сотрудничество между предприятиями, создающими и продвигающими турпродукт, формируя предложение турпродукта соответственно специализации локальных рынков предложения и потребностям разных уровней и сегментов рынка спроса. Связь между элементами рынков спроса и предложения и внутри самого рынка предложения турпродукта формируется на основе рыночной и коммуникационно-технической инфраструктуры (финансовой, маркетинговой, транспортной, связи, технической и др. видов). Степень интенсивности горизонтальных интеграционных связей – воспроизводственных, распределительных, управленческих, обратных, прямых и других непосредственно зависит от наличия и структуры конкурентных преимуществ туристического региона, интенсивности спроса на турпродукт региона. На основе этого и определяются масштабы деятельности регионального туристического рынка и специализация. Вертикальные связи предприятий, организаций туристического рынка с другими компонентами общественно-географического комплекса территории – материальным производством, непроизводственной сферой, общественными организациями, государственными структурами, местным населением формируются на основе участия территориальном разделении труда и специализации;

жизненный цикл турпродукта, туристического региона – каждая стадия жизненного цикла турпродукта, региона обусловлена определенными задачами и условиями, требующих от руководства на каждой их стадии управления использовать различные методы и инструменты в соответствии с условиями рынка и возможностями предприятия, региона;

материально-технические факторы – инновационное развитие материально-технических факторов дает возможность рационального использования ресурсов, повышения качественного уровня предоставления услуг предприятий средств размещения, транспорта, предприятий общественного питания, рекреационной сферы, розничной торговли, экскурсионных агентств и др., повышения их производительности и доходности;

патентоспособность (новизна) структуры, состава турпродукта, товаров, услуг предприятий сфе-

ры туризма – с её повышением возрастает конкурентоспособность турпродукта и сферы туризма;

рациональность, инновационность организационных и производственных структур системы – структура системы должна отвечать принципам рационализации производственных структур и процессов, инновационного развития, тогда она будет способствовать повышению конкурентоспособности сферы туризма;

квалификационный уровень трудовых ресурсов системы – квалификационный уровень персонала сферы туризма играет значительную роль. Это связано в первую очередь с самой природой туристических услуг, т.к. они не отделимы от производства и времени, места их предоставления. Непосредственное общение персонала с потребителями туристических услуг (взаимоотношение персонала с потребителями). Для повышения конкурентоспособности, как турпродукта, так и в целом сферы туризма необходимо постоянное повышение квалификационного уровня персонала, создание условий для доступности получения образования трудовым ресурсам;

информационные технологии – несмотря на то, что не существует универсальной корреляции между инвестициями в технологии и производительностью и прибылью, внедрение информационных технологий должно стать основой развития региональной экономики. Это даст возможность создания конкурентных преимуществ на основе целостного подхода, автоматизируя только эффективные системы и процессы, решая действительно существующие проблемы внешних или внутренних потребителей, давая больший контроль потребителям и обслуживающему персоналу, оптимизируя базовые технологии и объединяя высокие технологии с высокочувствительным подходом к людям, управление ресурсами, инфраструктурой. Субъекты сферы туризма для повышения эффективности развития нуждаются в информационных системах. Информационную систему можно определить, как систему из взаимосвязанных компонентов, функционирующих вместе для сбора, обработки, хранения и распространения информации, необходимой субъектам сферы туризма для принятия решений, координации, контроля, анализа и визуализации;

прогрессивность технологических процессов и оборудования – на современном этапе развития экономики решающее значение приобретает снижение темпов спада производства турпродуктов с дальнейшим наращиванием их объемов. Именно этот фактор наряду с созданием конкурентоспособной техники и технологий сможет оказать существенное влияние на интеграцию сферы туризма нашей страны с экономикой успешно развивающихся стран. Для этого требуется создание принципиально новых, высокоэффективных технологий, превосходящих мировой уровень. Решение этой задачи во многом определяется степенью совершенствования методов обоснования технико-экономических решений и их оптимизацией. С возрастанием удельного веса использования инновационных технологий в производстве услуг и организации туристического

рынка повышается конкурентоспособность продукта, за счет повышения производительности труда, повышения уровня качества, снижения себестоимости;

научный уровень системы управления – эффективность применения комплекса управления в сфере туризма, зависит от исходного ее состояния, функциональной и структурной организации, применяемого научно-обоснованного инновационного подхода. Научно-обоснованный инновационный подход в управлении должен формировать механизм управления сферы туризма, как программно-целевую структуру, обладающий полномочиями по контролю и обеспечению реализации конкретных задач, иметь ресурс обеспечения для выполнения своих действий. Механизм управления должен иметь такие полномочия, которые позволяли бы ему эффективно влиять на организацию материально-финансовых потоков внутри туристического региона, на оценку целесообразности этих потоков с позиции создания конкурентоспособных турпродуктов и системы в целом. Такой комплексный научно-обоснованный инновационный подход в системе управления, реализованный в сфере туризма, позволит не просто задействовать ее внутренние ресурсы и попытаться на имеющейся базе создавать конкурентоспособные туруслуги, но и перестроить всю систему управления, создать постоянное целевое устремление к наращиванию ее позиции на рынке.

Внешние и внутренние факторы могут иметь экстенсивный и интенсивный характер влияния на развитие сферы туризма.

К экстенсивным факторам развития сферы туризма относятся: рост численности работников, увеличение количества использования факторов производства, сырья, материалов, строительство новых объектов туризма, инфраструктуры без использование результатов НТП.

К интенсивным факторам развития сферы туризма относятся: повышение квалификационного уровня трудовых ресурсов, развитие профессионально-квалификационной структуры: техническое совершенствование материальной базы на основе внедрения достижений и результатов научно-технического прогресса, включая, реализацию целевых программ повышения культуры и качества обслуживания, индустриализацию, технологизацию и компьютеризацию, рациональное использование материальных ресурсов, объектов и маршрутов и т.д.

Особое место среди факторов, оказывающих влияние на устойчивое развитие сферы туризма в регионе, занимает фактор сезонности. Под сезонностью обычно понимают свойство туристических потоков концентрироваться в определенных местах на протяжении определенного периода времени. Туристический сезон в АРК приходится на пять месяцев в году, и пиковыми из них являются июль, август. Это приводит к среднегодовой загруженности только на 52 %, перегруженности предприятий сферы туризма во время сезона, предприятия инфраструктуры не своевременно, в недостаточном объеме и уровне качества предоставляют услуги с

увеличившемся туристическим потоком предприятий сферы обслуживания городов-курортов, перенаселение отдельных туристических зон и районов, нарушение санитарно-гигиенических норм и экологической ситуации в отдельных регионах Крыма. Сглаживание сезонности в туризме за счет диверсификации туристических услуг, дает большой экономический эффект, позволяя увеличить сроки эксплуатации материально-технической базы, повысить степень использования труда персонала в течение года, увеличить поступления от туризма.

Усиление конкуренции на туристическом рынке привело к появлению новых факторов и изменению весомости существующих факторов, влияющих на развитие туристической сферы. Увеличение туристического предложения за счет интенсификации использования факторов, увеличение доходности населения, привело к ситуации возвышения потребностей и ожидаемого уровня качества туристического продукта. Такое качественное состояние спроса стало сказываться на туристических технологиях, на объеме и структуре предложения на рынке услуг. Особенностью развития сферы туризма в Украине является тот факт, что кризисные явления проявляются главным образом во внутреннем туризме, в то время как туризм выездной продолжает развиваться. Что приводит к дисбалансу развития отечественной туристической сферы. Не получению необходимого объема инвестиционных ресурсов для ее развития. Для решения этой ситуации, создание условий для устойчивого функционирования, инновационного развития туризма, необходимо: развитие внутренних рынков со всевозрастающим качественным спросом; формирование конкурентных преимуществ туристического продукта и региона на основе ценности; формирование конкурентных преимуществ на основе повышения производительности; образование конкурентных преимуществ на основе доступности информации, образования, новых технологий; развитие интеграционных связей на горизонтальном и вертикальном уровнях; сохранение природно-климатических туристических ресурсов; создание, развитие рыночной, производственной и социальной инфраструктуры, направленной на обслуживание пиковых потоков туристов; разработка принципов управления сферы туризма.

Анализ и постоянный мониторинг факторов, воздействующих на функционирование и развитие сферы туризма, способствует тому, что усложнение объектов управления, их связи и взаимодействия с объектами внешней среды не оказываются факторами сдерживания, так как наличие в составе механизма управления соответствующих звеньев позволяет решать возникающие проблемы. Системный характер использования элементов производительных сил в туристической сфере предполагает решение существующих проблем на основе использования отдельных составляющих механизма управления ее организацией в составе целевых групп. Целевые группы должны создавать условия деятельности органов управления, обеспечивать устранение несоразмерностей в экономическом пространстве ту-

ристического региона, решать региональные, локальные проблемы, поддерживать имеющиеся и создавать инновационные конкурентные преимущества, как основу устойчивого развития. К целевым группам относятся вопросы выбора основных приоритетов инновационного развития туристической территории с учетом условий рынка, как внешнего, так и внутреннего; наличия конкурентных преимуществ территории, выбор основной специализации объектов сферы туризма; законодательная база: инструкторная база и система государственных органов управления, регулирующих деятельность социально-экономического пространства туристической сферы, способствующая инновационному развитию; системы экономических, административных механизмов, инструментов, регулирующих деятельность туристической сферы. Создание и развитие системы управления, опирающейся на данные целевые группы, даст возможность планомерного инновационного развития туристической сферы.

Литература:

1. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития / Й.А. Шумпетер; [пер. с англ.]. – М.: Прогресс, 1982. – 453 с.
2. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика. / Под ред. П.Н. Завлина. – М.: ОАО "НПО «Издательство «Экономика», 2000 – 475 с.
3. Голова И. М, Суховой А. Ф. Трансформация отраслевой науки региона в контексте формирования отечественной инновационной системы / И. М. Голова, А. Ф. Суховой. – Екатеринбург: Ин-т экономики Урал. отд-ния РАН, 2004. – 43 с.
4. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент / И.Т. Балабанов. – СПб.: Питер, 2001 - 304 с.
5. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. Пер. с венгр. / Б. Санто. – М.: Прогресс. 1990. – С. 83.
6. Жоленц, Л. А. Организация инновационного комплекса / Л. А. Жоленц // Формирование инновационного комплекса в регионе. – Новосибирск, 1990. – 80 с.
7. Гершман М. А. Инновационный менеджмент / М. А. Гершман. – М.: Маркет ДС, 2008. – 200 с.

© Швец Ю.Ю., 2012

### **Стратегические направления управления конкурентоспособностью продукта**

*Швец И.Ю. (Украина, Симферополь)*

*e-mail: irina-shvets@yandex.ru*

Современный подход к управлению туристического региона должен учитывать все нюансы, связанные с уровнем конкурентоспособности туристической услуги, так как она представляется для него соответствующей конкурентной единицей. По этой причине при определении направлений управления развитием региона следует использовать ориентированное на потребителя мышление. Экономический комплекс туристического региона должен производить только тот комплекс услуг, который имеет спрос у потребителя. Этот комплекс является цепью услуг, т.е. аналитические инструменты, которые, с точки зрения потребителя, разделяют полную услугу на отдельные части-элементы, и частичные процессы. Потребитель не ориентируется при пользовании различными элементами туристических услуг предприятия, а относит услугу и ее качество к рекреации как к единому целому. Кластерная система способствует повышению уровня конкурентоспособности всех элементов цепи услуг рекреации за счет синергетического эффекта.

В исследование экономического развития территории в рыночных условиях на основе кластерного подхода внесли большой вклад: В.Н. Василенко, П.В. Гудзь, А.П. Дашкова, Д. Келлехер, А. В. Нестеренко, Н. Пайрсы, М. Портер, А. Хобайбы. В работах М. Портера, Д. Келлехера, А. Хобайбы, Н. Пайрсы [1, 2, 3, 4.] рассмотреть общие теоретические подходы существования, конкурентные преимущества кластерных систем в странах с устойчивой рыночной экономикой.

П.В. Гудзь рассматривает механизм действия кластера на подобии квазикорпорации, на основе которой строит модель управления регионом [5, с. 23-32]. В.Н. Василенко рассматривает развитие региональной экономики, базирующейся на кластерной системе, как основу гармонизации регионального экономического пространства [6]. В научных работах А.П. Дашкова, А. В. Нестеренко [7, 8] направления развития кластерной системы узко локализована на отдельных региональных кластерах.

Целью данной статьи является формирование стратегических направлений управления конкурентоспособностью туристических услуг.

Качество кластерной системы как производителя туристических услуг должно измеряться тем, насколько хорошо этот кластер может приспособить свои услуги под запросы потребителей. Если кластерной системе удастся установить на рынке достаточные цены за свои туристические продукты и уровень качества обслуживания, туристический кластер может накопить достаточно ценностей, чтобы хорошо оплатить работу всех участников производственного процесса, а также оградить от внешних эффектов производства и потребления туристических услуг всех лиц, занятых в этом процессе. Способность получить от рынка достаточное накопление ценностей можно обозначить как конкурентоспособность кластерной системы.

Стратегическая цель всей кластерной системы как конкурентной единицы – обеспечение конкурентоспособности на длительный временной период. Взаимодействие баз размещения, питания, транспортных предприятий, торговли, сельскохозяйственных предприятий, финансовых институтов, их рынков, населения и окружающего мира оказывает влияние на конкурентоспособность региона. Рынки предъявляют высокие требования к турпродукции и тем самым стимулируют работу отраслей, и наоборот: конкурентоспособные отрасли заинтересованы в сохранении и увеличении количества требовательных клиентов на местах. Отрасли, получающие от туризма хорошую прибыль, формируют определенное позитивное мнение у местного населения. Население, позитивно относящееся к туризму в своей местности, – гарантия гостеприимства, что облегчает реализацию инновационных туристических проектов. Миссией развития туристического кластера на долгосрочную перспективу должно быть повышение качества жизни населения, доведение конкурентоспособности крымской продукции до уровня международных стандартов качества за счет внедрения современных технологий и создания стабильного и динамично развивающегося хозяйст-

венного комплекса. Достижение этой миссии требует решения взаимосвязанных стратегических целей. Во-первых, формирование оптимальной модели специализации и структурной перестройке хозяйства АР Крым с учетом его уникальных природно-климатических условий и географического положения, а также баланса трудовых ресурсов. Во-вторых, активное включение экономики региона во внешне-экономические связи, международное разделение труда, мировой рынок, товаров, услуг, капитала. Это даст возможность интернационализации крымской экономики. В-третьих, переход к развитым рыночным формам организации хозяйственной отношений. Данные стратегические направления являются базовыми и дают возможность создать ценности для участников туристического кластера.

Для повышения управляемости процессов туристический кластер должен создать координирующую структуру – координационный центр, который бы взял на себя выполнение кооперативных задач в туристическом кластере. Координационный центр можно определить как особый вид организационной структуры управления, который берет на себя функцию координатора в туристическом кластере. А также он представляется туристическим посредником, выполняющий маркетинговые функции, носящий кооперативный характер и имеющий возможность организовать работ, как на государственном уровне, так и в частном порядке.

Одной из главных задач координационного центра является стратегическое планирование развития туристического кластера. Процесс стратегического управления в области стратегического планирования должен быть поэтапным: постановка проблемы, определение круга задач по планированию, формирование группы для выполнения плановых работ, обучение кадров, издание документа по выполнению работы; выявление проблемы повышения конкурентоспособности туристического продукта и формирование задач: маркетинговые исследования, определение тенденций инновационного развития 3–5 (10) лет, оценка влияния проблемы на окружающую среду и экономику, стимулирование инвестиционной деятельности, расширение внешних связей автономии на основе заключения договоров о сотрудничестве; создание информационной базы данных, обработка информации; выявление возможности ресурсного обеспечения; постановка иерархии целей и разработка организационного проекта их обеспечения; формулирование плановых заданий, оформление плановых документов, реализация решений, учет и контроль выполнения плановых заданий, организация регулирования (обратной связи) плановых заданий по требованиям потребителей, субъектов туристического кластера.

Координационный центр, формирующий туристическую политику, должен создать выгодные для туризма рамочные условия и стимулировать его развитие в туристическом кластере; быть многоуровневой структурой, включающей государственные структуры и частные объединения, которые осуществляют свою деятельность на двух уровнях – региональном и муниципальном. Несмотря на ка-

жущийся недостаток многоуровневых систем, обусловленных сложностью их поведения и управления (ввиду присутствия функционирования множества элементов и нескольких уровней управления), полностью интегрированный и централизованный подходы к управлению в замен многоуровневого приносят больше проблем, так как практически не удается обеспечивать учет всего комплекса существующих противоречий экономического, социального, технического характера. А при многоуровневом управлении указанные противоречия находят свое разрешение, поскольку локализуются на определенном уровне иерархии и становятся предметом управления конкретных субъектов, призванных не допускать распространения их влияния не только на уровни системы, но и на другие элементы.

Государственный координационный центр регионального уровня осуществляет стратегическое планирование развития региона, разрабатывать программы поддержки предприятий туристического кластера в соответствии с национальными государственными интересами, и согласовать их с законодательной и налоговой базой Украины. Стратегия развития региона и программы должны способствовать развитию АР Крым как высокоразвитого туристического и торгово-финансового центра международного значения, обеспеченной современной туристической инфраструктурой.

На муниципальном уровне координационный центр призван заниматься формированием местной инфраструктуры, рекламой, обслуживанием гостей, посредническими услугами по расселению туристов. Участниками этого уровня могут быть гостиничные и торговые предприятия, информационные центры, а также все лица и фирмы, заинтересованные в развитии туризма в своей местности.

Наибольший эффект деятельности координационного центра туристического кластера состоит в объединении интересов в рамках единого союза государственных учреждений, предприятий, общественных организаций и частных предприятий.

Для того, чтобы унифицированная модель распределения полномочий между уровнями управления стала возможной, необходимо найти компромисс между ними. Такой компромисс должен быть оформлен путем подписания договоров. При достижении компромисса можно говорить о конкретной модели распределения полномочий между уровнями управления кластера. Этот процесс можно представить в ряде последовательных этапов: определяются субъекты отношений по уровням иерархии управления, участвующие в общественных отношениях, т.е. конкретные органы управления кластером; устанавливаются границы интересов субъектов общественных отношений с конкретизацией их относительно соответствующих групп интересов и уровней иерархий управления; выбираются, распределяются и конкретизируются права, обязанности, ответственность за состояние определенного конкретного содержания рода, вида деятельности или управления; определяются основные управленческие функции в соответствии с уровнями управления, рамки автономности субъектов по уровням управления; в пра-

вовых актах юридически закрепляются принятые решения.

В зависимости от уровня (места, кластера в целом) задачи менеджмента решаются по-разному. Уровни координационного центра рассматриваются по иерархии: региональный над муниципальным. Задачи у всех типов организаций одинаковы, но разница в том, что они распространяются на разные по размерам территории и имеют неодинаковую значимость. Нижний уровень организации должен стремиться выполнять свои задачи по примеру верхнего уровня. Но такое утверждение относительно, ведь для оптимизации управления важно знать, что ожидают различные уровни организаций друг от друга: местные туристические организации – от организаций верхнего уровня.

В функции муниципального туристического координационного центра входят: организация информационного бюро для туристов; исследование рынка; ознакомление вышестоящего государственного координационного центра с проблемами туризма; формирование положительного имиджа для туристического кластера; консультация по вопросам рынка; программа обучения и квалификации кадров; система бронирования мест в гостиницах, транспорте; представительство интересов на высшем уровне; общее участие в ярмарках; формирование положительного образа курорта в СМИ на местном уровне; помощь в ведении финансовой отчетности предприятия.

Задачи муниципального координационного центра зависят от его величины и возможностей. Его маркетинговая деятельность ориентируется на радиус досягаемости предоставляемой туристической услуги. При осуществлении деятельности, связанной с рынком, а также при разработке самостоятельных акций на соответствующем рынке они присоединяются к совместной деятельности других структур. От регионального уровня координационного центра требуется формирование имиджа всего туристического региона, где функционирует кластер; проведение маркетинга на перспективных рынках спроса; представительство муниципального координационного центра на важнейших туристических рынках; организация и участие в международных туристических ярмарках; привлечение кредитных, инвестиционных ресурсов (на уровне целевых государственных кредитов, программ, создания кредитных союзов, быть гарантом по кредитам, выдаваемым участникам кластера, перед банками, специализированными кредитными учреждениями).

Относительно распределения обязанностей и ответственности между различными уровнями координационного центра необходимо выделить следующие задания-функции для каждой из них: функции предложения должны взять на себя организации более низкого уровня; функции представительства интересов должны выполняться на каждом уровне государственной структуры организациями с одинаковым географическим радиусом деятельности, выполнение представительских функций должны взять на себя муниципальные, региональные и национальные туристические организации; маркетинго-



вые функции должны выполняться в каждом регионе АР Крым в зависимости от его известности, имиджа и финансовых возможностей.

Безотносительно к уровням управления все функции координационного центра туристического кластера можно сформулировать следующим образом: разработка и исполнение местной курортно-рекреационной и региональной туристической политики; объединенная политика, учитывающая рыночные условия; стимулирование инновационного развития с участием консалтинговых центров, научных институтов, учебных заведений; обеспечение общих интересов в транспортном сообщении; формирование туристического самосознания; организация культурной, фольклорной, общественной и спортивной жизни; руководство деятельностью турбюро; обсуждение предложений, указаний и жалоб, относящихся к туристической деятельности; выполнение задач по формированию и координации туристического предложения; эксплуатация курортных и туристических сооружений и долевое участие; налаживание и укрепление связей с управлениями, гостиничными предприятиями, транспортными и туристическими организациями, различными объединениями, прессой, радио, телевидением, организациями всех форм собственности. При распределении функций между различными уровнями необходимо наладить между ними сотрудничество ориентированное на выполнение общих задач.

Целью туристического кластера является создание благоприятных условий для обеспечения экономической, инвестиционной активности субъектов хозяйственной деятельности, постоянной динамики экономического роста и существенного улучшения эффективности использования инвестиций с целью модернизации производства и инфраструктуры, расширения выпуска конкурентоспособной на внутреннем и внешних рынках продукции и услуг.

К задачам в сфере создания условий для эффективного привлечения инвестиций в туристический кластер относятся: создание дополнительных стимулов для привлечения инвестиций в туристический комплекс и кластерно связанные с ним отрасли экономики региона; совершенствование механизмов управления корпоративными правами, усиление защиты прав малого и среднего бизнеса; повышение инвестиционной привлекательности объектов приватизации; оживление инвестиционной деятельности; расширение и модернизация транспортной инфраструктуры, создание условий для возрастания объемов транзитных перевозок, сети международных транспортных коридоров на основе привлечения инвестиций в развитие транспортной инфраструктуры, дорожного хозяйства с использованием механизмов концессии и лизинга; укрепление банковской системы АР Крым, содействие концентрации банковского капитала, практическое внедрение ипотечных механизмов; устранения структурных деформаций в малом и среднем предпринимательстве путем опережающего наращивания темпов развития производственных отраслей и сферы услуг; повышение кредитного рейтинга АР Крым.

Задачами в сфере развития инвестиционной

деятельности туристического кластера являются: активизация инвестиционной деятельности в коммунальной сфере автономии на основе договоров на общую инвестиционную деятельность, лизинга, концессий, муниципального займа, привлечения средства венчурных и негосударственных фондов; создание электронного реестра инвестиционных (инновационных) предложений (проектов) и площадок; оживление инвестиционной деятельности в специальных экономических зонах АР Крым; участие представителей автономии в работе международных выставок, ярмарок, форумов и т.п.; создание и сопровождение базы данных экспортного потенциала АР Крым; стимулирование привлечения инвестиций в научную, научно-техническую и инновационную деятельность.

Достижение поставленной цели и сформированных задач будет обеспечено путем реализации следующих приоритетных направлений:

создание условий для эффективного привлечения инвестиций: основные усилия будут направлены на формирование прозрачного рынка земли на конкурентных началах, совершенствование порядка выделения земельных участков несельскохозяйственного назначения, упорядочивание застройки прибрежной зоны Крыма, в том числе завершение работ по разработке схемы планировки территории АР Крым, генеральных планов развития (застройки) населенных пунктов АРК и порядка упрощенной процедуры подготовки разрешительных документов на строительство, внедрение единого порядка привлечения инвестиций для инициаторов инвестиционных проектов, соискателей инвестиций;

повышение инвестиционной привлекательности при формировании условий для повышения инвестиционной привлекательности туристического кластера: основные усилия должны быть направлены на реализацию эффективной инвестиционной политики, предусматривающей создание стимулов для привлечения инвестиций в туристический комплекс и кластерно связанные с ними отрасли экономики региона, развитие транспортной и инженерной инфраструктуры, стимулирования привлечения инвестиций в научную, научно-техническую и инновационную деятельность, создание электронного реестра инвестиционных (инновационных) предложений (проектов), площадок и объектов незавершенного строительства, организацию работы по повышению кредитного рейтинга АР Крым, реализацию инвестиционных и инновационных проектов в сфере промышленного производства через механизм удешевления кредитов;

развитие внешнеэкономической деятельности: основные усилия будут направлены на организацию работы по включению АР Крым в перечень регионов Украины, рекомендованных Европейским Союзом для организации межрегионального сотрудничества в рамках проводимой политики соседства по отношению к Украине, активизация работы в сфере привлечения средств международных финансовых организаций, в том числе формирование базы данных проектных предложений по привлечению международной технической помощи, создание Крым-



ского торгового дома и его отделений в регионах Украины, ближнем и дальнем зарубежье;

инвестиционное развитие инфраструктуры: разработать концепцию корпоратизации коммунальных предприятий с целью увеличения их инвестиционной привлекательности, сформировать механизмы привлечения инвестиций за счет развития концессионной деятельности и внедрения муниципального займа, содействовать увеличению объемов инвестиций в проекты, обеспечивающие повышение уровня энергетической и экологической безопасности АР Крым, стимулировать развитие инвестиционного потенциала транспортно-дорожного комплекса региона;

проведение рекламно-выставочной деятельности: главной задачей является организация ежегодных туристических, инвестиционных и инновационных форумов в АР Крым с целью повышения привлекательности Крыма как места отдыха и туризма, а также привлекательного инвестиционного имиджа республики; предусмотрено участие представителей туристического кластера в национальных и международных выставочных мероприятиях в работе информационных проектах, ярмарок, форумов конференциях, издание рекламно-информационных материалов по основным направлениям деятельности туристического кластера;

подготовка и переподготовка кадров, необходимых для развития туристического кластера, инвестиционного менеджмента и инноваций: предусмотрено кадровое обеспечение технологических процессов, инвестиционных и инновационных процессов путем разработки и введения учебных программ крымскими учебными заведениями.

Масштабность поставленных целей и задач определяет необходимые для их достижения время и ресурсы. При благоприятных условиях их можно достичь в течении десятилетия при условии значительных капиталовложений в туристический комплекс АР Крым. Предполагаемый срок структурной перестройки хозяйственного комплекса рекреации и сопутствующих отраслей можно разбить на этапы, в каждом из которых будут решаться свои задачи, направленные на стабилизацию и подъем экономики крымского региона, повышения жизненного уровня местного населения.

Главными задачами первого этапа, продолжительностью 2 года, являются: поиск ресурсов внутреннего и внешнего спроса; определение ведущих туристических предприятий, выявление наличия цепочек связанных с ними по вертикали ниже- и вышестоящих предприятий и организаций, определение по горизонтали отрасли, проходящие через общие каналы или производящие побочные продукты и услуги; определение сферы деятельности туристического кластера, распределения задач между участниками туристического кластера. Осуществляются мероприятия, необходимые для решения наиболее актуальных проблем в экономике и социальной сфере крымской рекреации. Основное внимание отводится разработке и реализации инвестиционных проектов в рекреационной, транспортной, энергетической и коммунальной сфере, которые

создают базу для решения стратегических направлений регионального развития.

Планируется внедрение мероприятий по улучшению инвестиционных возможностей Крыма и создания соответствующей инфраструктуры привлечения иностранного капитала к развитию региона. Для оживления внешнеэкономической деятельности предполагается привлечение предприятий и организаций региона к активному участию в международных форумах и выставочных мероприятиях, которые планируются проводится в Украине и за ее пределами.

На втором этапе, продолжительностью во весь срок функционирования кластера, главной задачей является четкое разграничение полномочий между уровнями координационного центра туристического кластера и создания правового и рыночного механизма регулирования экономических и социальных процессов, обеспечение максимальной открытости экономики, включая создания свободных экономических зон, оффшорных центров. Предполагается создание информационной базы данных относительно условий ведения и материально-технического обеспечения инвестиционной деятельности как для отечественных субъектов хозяйствования, так и иностранных инвесторов.

Третий этап длится во весь срок функционирования кластера. Его главными задачами являются: формирование лояльного отношения к деятельности туристического кластера у местных жителей Крыма, нахождение, привлечение или создание организаций, обеспечивающих для участников туристического кластера повышение квалификации, получение специальных навыков, технологий, информации.

На четвертом этапе, продолжительностью во весь срок функционирования кластера, необходимо решить задачу усиления процесса переориентации инвестиций в крымскую рекреацию, как собственных так и внешних, направляя их на развитие приоритетных направлений, а также разработать конкретные схемы финансирования отдельных направлений развития инфраструктуры региона, что позволит для реализации проектов и мероприятий использовать разные источники финансирования, такие как: иностранные инвестиции, лизинг, концессии, муниципальный займы, кредиты коммерческих банков, государственный, республиканский, местные бюджеты и собственные средства предприятий.

Пятый этап, продолжительностью во весь срок функционирования туристического кластера, предвидит формирование и развитие региональной инфраструктуры рынка, дальнейшую реализацию инвестиционных проектов в туристическом кластере, коммунальной и социальной сферах, которые закрепляют достигнутые на первоначальных этапах положительные изменения в экономической, социальной, внешнеэкономической и инвестиционной деятельности. Разрабатываются и реализуются проекты по улучшению структуры экономики за счет организации выпуска качественной, конкурентоспособной турпродукции и расширения рынков ее сбыта. Также реализуются мероприятия по техническо-

му перевооружению и повышению эффективности работы предприятий за счет внедрения современных технологий в производство и инновационных методов в менеджменте предпринимательских структур.

Главными задачами шестого этапа, продолжительностью во весь срок функционирования туристического кластера, являются создание эффективной системы мониторинга деятельности туристического кластера и окружающей среды и необходимых мер экологической защиты, разработка комплекса административных, организационно-экономических мер, обеспечивающих снижение техногенной нагрузки на окружающую среду.

Структурная перестройка хозяйственного комплекса рекреации и сопутствующих отраслей возможно только на основе планомерного развития.

Выполнение мероприятий по созданию туристического кластера можно обеспечить за счет средств бюджета АР Крым, местных бюджетов, собственных средств заинтересованных предприятий и организаций области, кредитов банков, средств иностранных инвесторов, других источников.

Инвестирование проектов может происходить при помощи инструментов финансирования:

1. Банковские кредиты: при текущих ставках 10–19% годовых, наличии положительной кредитной истории, стойкого залога, имущественных гарантий срок кредитования составляет от 1 до 5 лет, комиссии за выдачу кредита – от 1 до 5%, страхование – от 0,05 до 5%.
2. Лизинг как оперативный, так и финансовый: валовые затраты предприятия, ставки – от 10 до 20%, комиссия – от 1 до 10%; залогом выступает объект лизинга, при невозможности демонтажа нужны финансовые гарантии; срок – от 1 до 7 лет, страхование – от 0,05 до 5%.
3. Создание предприятий на основе концессии: по регламенту создания этих предприятий в срок действия договора концессионер должен развивать предприятие, обновлять основные средства, улучшать производство, создавать новые рабочие места и прочее.
4. Муниципальные займы: облигации выпускают за программой местных советов, они имеют определенный срок обращения (до 3-х лет); при выпуске формируется процент доходности в зависимости от состояния бюджета местного совета; при формировании рейтинга компаниями андеррайтерами предлагается размер суммы, на которую есть возможность выпустить облигации, срок обращения, проценты.
5. Создание фондов инвестирования: возможность работы как с украинскими, так и иностранными инвесторами; срок инвестирования – от 1 года до 10 лет; по соглашениям с инвесторами участие в корпоративном управлении предприятием, увеличение капитализации предприятия, целевое финансирование, полный контроль за выполнением поставленных задач; проценты за пользование финансовыми средствами – 0,05–3% годовых; размеры инвестиций – от 10 до 300 млн. грн.

Выполнение выше представленных мероприятий обеспечит создание благоприятного инве-

стиционного климата в АР Крым, улучшит его привлекательность для отечественных и иностранных инвесторов. Создание институтов общего инвестирования обеспечит надлежащие условия для деятельности инвесторов. Будет создана прозрачная система реализации прав всех участников кластера путем совершенствования системы корпоративного управления.

Увеличение инвестиционных ресурсов предполагается достичь, в частности, путем эффективно-го использования государственных инвестиций, увеличения объемов долгосрочного кредитования реального сектора экономики, иностранных инвестиций. Масштабы инвестиционной деятельности предполагается существенно увеличить, в частности, за счет интенсивного применения долгосрочного кредитования реального сектора экономики региона, активизации привлечения иностранных инвестиций, эффективного использования бюджетных инвестиций. Применение концессионных механизмов будет оказывать содействие привлечению инвесторов к модернизации объектов инфраструктуры, а интенсивное инвестирование научно-технической и инновационной сферы – массовому созданию новых высокопроизводительных рабочих мест. Значительное увеличение объемов привлечения средств населения как инвестиций в основной капитал будет достигнуто за счет развития небанковских финансовых учреждений, системы страхования вкладов, внедрения механизмов ипотечного кредитования.

Выбор стратегического направления управления конкурентоспособностью туристических услуг наиболее эффективно должен строиться на кластерной системе, создающей условия интеграционных процессов между субъектами туристического рынка. Для повышения управляемости процессов в туристическом кластере сформирована координирующую структуру, который на себя берет выполнение кооперативных задач в туристическом кластере. Поэтапно рассмотрено стратегическое планирование развития туристического кластера. Представлена модель распределения полномочий между уровнями управления кластера. Обеспечение комплексного подхода к формированию благоприятного инвестиционного климата в АР Крым, активизация инвестиционной деятельности в регионе даст возможность достичь в 2015 году прогнозного объема капитальных инвестиций за счет всех источников финансирования в сумме 7500,0 млн. грн. Поступление прямых иностранных инвестиций за период с 2010 по 2015 год ожидается в размере 1060,0 млн. дол. США, прирост прямых иностранных инвестиций по сравнению с периодом до 2010 года – 2,3 раза. Ожидается активизация инвестиционной деятельности в предприятия санаторно-курортной отрасли, гостиничного комплекса, развитие транспортной инфраструктуры, пищевой и в строительстве.

Литература:

1. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
2. Kelleher J. The Regions. Political Restructuring and Territorial Government / J.Kelleher. – Toronto: D.C. Heath and Company, 2003. – 327 с.

3. Hobiby A. Motives and Markets / A. Hobiby. – Lexington, MA: Lexington Books, 1998. – 261 p.
4. Pierse N. Market strategic Change / N. Pierse.-London: Harper-Collins, 1991. – 419 p.
5. Гудзь П.В. Економічні проблеми розвитку курортно-рекреаційних територій/ П.В. Гудзь. – Донецьк. ІЕПД НАН України, ТОВ „Юго-Восток, Лтд”, 2001. – 270 с.
6. Василенко В.Н. Архитектура регионального экономического пространства / В.Н. Василенко: Монография / НАН Украины. Ин-т экономико-правовых исследований. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 311 с.
7. Нестеренко А.В. Влияние кластера на повышение производительности предприятий г.Бердянска / А.В. Нестеренко. – Харьков, ТОВ «Знання LTD», 2001. – 48 с.
8. Дашкова А.П. Предпринимательство и бизнес / А.П. Дашкова. – М.: Филин, 1996. – 341 с.

© Швец Е.Ю., 2012

## Моделирование управления туристкой дестинации (по примеру дестинации Банско)

*Станкова М.З. (Болгария, Благоевград)*

*e-mail: mariia\_stankova@abv.bg*

На протяжении многих лет индустрия туризма зарекомендовала себя среди ведущих отраслей болгарской экономики. Ее потенциал доказывается вкладом, которым она участвует в валовом внутреннем продукте (ВВП), доказывается как импортом и валютными доходами, так и созданием рабочих мест. Однако высокая территориальная концентрация в сочетании с однообразием туристического продукта и пробелами в маркетинге туристских дестинаций, постепенно снижают шансы удержать темпы роста в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Теперешняя тенденция развития болгарской туристической индустрии чревата значительными экологическими, социальными и экономическими рисками для развитых уже курортов.

Одновременно с этим, устойчивое развитие туристских дестинаций должно предоставить решение как можно предотвратить и ликвидировать отрицательные последствия ускоренного развития туризма, и как сохранить конкурентоспособность и привлекательность дестинации. В связи с этим сформулирована и *главная цель* в реализации модели в этой статье - *предоставить конкретную модель, которую можно будет применить для улучшения управления туристской дестинацией и направленную на удовлетворение нужд её устойчивого развития*. Она разработана на основе комплексного подхода и общих принципов устойчивости в практике туристской деятельности и их эффективности с точки зрения туризма и конкретной туристической дестинации.

Главный определяющий фактор устойчивого развития туристской дестинации является выражением незаменимого капитала, составленного из конкретных ресурсов, ценностей и связанных с ними компетенций и факторов, и это оказывает влияние на конкурентоспособность и притягательность дестинации. Представленные здесь модель управления и ключевые детерминанты могут помочь решить одну из важных проблем сегодня, а именно: как разграничить развитие туризма от утвердившейся уже тенденции безответственно относиться к ресурсно-

му потенциалу и уничтожать унаследованные ценности и культуру местной общности.

Достижение дефинированной цели основывается на решение трёх основных исследовательских задач: 1. Очерчивание принципов устойчивого развития туристской дестинации. 2. Дефинирование ключевого определяющего фактора устойчивого развития туристской дестинации. 3. Применение модели к конкретной туристической дестинации.

Насчет конкурентоспособности туристкой дестинации Банско. Одним из основных выводов относительно конкурентоспособности туристской дестинации Банско, сделанный при помощи исследовательского подхода и адаптированный по методике проф. М. Рибова<sup>274</sup>, является заключение, что уровень способности дестинации построить свои конкурентные преимущества в предстоящей борьбе для овладения рынком с другими дестинациями в стране и в соседних европейских странах, ниже среднего в стране. Даже при высоких аттрактивных свойствах природных и антропогенных ресурсов основанием этой оценки служит в основном недооценка значения уровня подготовки в области стратегического управления, недооценка значения структур, взаимосвязанных производств и институций и получение дополнительного финансирования в области туризма. Даже небольшие усилия и инвестиции в очерченном направлении обладают потенциалом оказать значительное влияние на повышение уровня конкурентоспособности.

В результате проведённого анализа конкурентоспособности следует другой вывод: что нужные исследования, планирование и усилия разработать управленческие стратегии следует проводить на уровне туристской дестинации – в данном случае дестинация Банско. Она включает все туристические продукты, которые могут производиться на основе ресурсов, находящихся на её территории, при использовании определённой модели управления под руководством ОУД. Эта модель должна соответствовать логике туристической цепи. Аргумент, который подтверждает выбранный уровень – дестинацию и управляющую структуру – ОУД - это необходимость в достаточном охвате анализа. Дестинация должна быть «средой», в которой нужно создать модель с достаточным охватом, такой, чтобы она соответствовала нуждам анализа и которая была бы возможна с точки зрения управления и планирования процессов на устойчивом туристическом уровне.

Управляющая организация должна соответствовать уровню дестинации, чтобы имела возможность создать условия большему количеству заинтересованных стран принять участие в формировании политики управления развитием индустрии, создавая таким способом и более сильную конкурентную позицию. И в этом случае дестинация Банско приобретает более сильную и экономически более целесообразную позицию в привлечении клиентов (ры-

<sup>274</sup> Рибов, М., 2003, Управление конкурентоспособность туризма, Тракия-М, с. 98-142; Станкова, М. 2007, Пазарные воздействия на конкурентоспособность на туристического продукта, УИ «Неофит Рилски», Благоевград, с. 145

ночная шкала спроса) и в участии в национальных и международных проектах.

Чтобы обосновать категорически модель и чтобы исполнилась основная миссия усовершенствованного управления – создание и реализация устойчивого туристического продукта в рамках идентифицированной цепи деятельности - целесообразно использовать сценарный подход.

Дискриптивное описание модели – на первом этапе идет процесс накопления информации о туристской дестинации Банско. Исследование виртуального пространства находит в поиске при помощи Google около 1 740 000 результатов. Интернет сайт Банско - [www.bansko.com](http://www.bansko.com) – показывает дестинацию как магический симбиоз истории, традиций, культуры. Старинная архитектура, героическая история, автентичный фольклор, вековая культура, сохраненные традиции и обычаи, специфическая кухня, невероятный юмор и богатая словесность. Их сочетание с прекрасными горами Пирин и с построенной лыжной зоной, превращают Банско в уникальную туристическую дестинацию.

Несмотря на то, что Банско известен прежде всего как зимний курорт, он вместе с Добриниште и прилегающей к нему частью горного массива Пирин предлагает отличные условия и для летнего экологического туризма, а число туристов, посещающих район во время теплой части года увеличивается с каждым следующим годом. Возможности разнообразить краткосрочное пребывание туристов здесь исключительно богаты – организуются комбинированные маршруты, экскурсии разной продолжительности, которые обычно длятся полдня и однодневные пешеходно-познавательные маршруты с целью ознакомления с аттрактивными природными достопримечательностями, люди занимаются рекреационной и туристской деятельностью в пределах лесной среды и около водоемов.

Предлагаемая модель системы знаний об управлении туристской дестинации использует ряд основополагающих принципов, лежащих в основе модели, среди которых можно отчетливо очертить следующие принципы: принцип построения прочных связей между основными элементами стратегии; принцип осуществления координации деятельности операторов на туристском рынке; принцип изучения тенденций потребительского спроса и потребностей потребителей; принцип применения критического анализа и критического подбора полученной информации в ходе разработки стратегии; принцип принятия мер предосторожности в связи со спецификой региона и туристического рынка; принцип согласования проведения мероприятий по стратегии управления дестинацией, чтобы они соответствовали общей концепции управления и развития региона.

Главные направления исследования рассматриваемых проблем выясняют, что управление туристских дестинаций поставлено в зависимости от двух взаимодействующих систем - система плани-

рования туристского продукта и система территориального планирования<sup>275</sup>.

*SWOT анализ туристской дестинации Банско*<sup>276</sup>. В настоящей работе использован анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, который изготовлен при использовании экспертных методов и который является частью плана развития города Банско, в настоящей работе использован ряд обобщений, имеющих отношение к логике исследования.

Таблиц 1 – Результаты анализа

I. СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Баллы оценки от 1 до 5
1. Уникальная и хорошо сохранившаяся природная среда, хорошие климатические условия	5
2. Наличие охраняемых природных территорий – Заповедник «Пирин»	5
3. Наличие термальных вод в деревне Добриниште	4
4. Хорошее стратегическое положение и перспективы развития	3.75
5. Укрепление авторитета города Банско как центра спорта, отдыха и туризма (летнего, зимнего, экологического и сельского) международного и национального значения	3
6. Хорошая туристическая инфраструктура	5
7. Банско - это уникальный культурно-исторический центр	4
8. Банско - это центр туризма национального значения	5
9. Стратегическое расположение – город пересекает международный транспортный коридор – шоссе II-19 Республиканской дорожной сети, до города Драма в Греции	4.50
10. Инвестиции в объекты туризма и туристической инфраструктуры	5
11. Богатые культурно-исторические и образовательные традиции	4
12. Серьезная оздоровительная база отдыха в деревне Добриниште	4
Средняя оценка:	4.18
II. СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
1. Относительная географическая изоляция города – связь с остальной частью страны ограничена - есть только две автомобильные дороги: Предел и Юндола и одна узкоколейная железная дорога Добриниште – Септември	3.50
2. Отставание развития технической инфраструктуры от темпов строительства в новых зонах отдыха	5
3. Невысокая квалификация местной рабочей силы в области туризма	5
4. Плохо развитая транспортная инфраструктура.	4
5. Энергетическая эффективность нуждается в повышении	4
6. Велика разница в развитии между городом Банско и селами в муниципальном районе	3
7. Низкий уровень маркетинга в туризме на территории муниципального района	5
Средняя оценка:	4.08
III. ВОЗМОЖНОСТИ	
1. Превратить туризм в стабильную индустрию на базе природного и культурно-исторического потенциала	5
2. Привлечение инвестиций для развития всех мун-	5

<sup>275</sup> Для подробности: Панкрухин А.П., 2006, Маркетинг территорий. СПб.: Питер – 416 с.; Грохов, А. Ф., Методические положения по формированию бренда туристической дестинации, Журнал «Проблемы современной экономики», N 3(19)/2006 - <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1186>

<sup>276</sup> Источник: План для развития Община Банско, 2007-2013 года

ципальных районов, расположенных недалеко от горного массива Пирин, чтобы создать международную туристическую дестинацию, которая позволит предложить клиенту уникальный туристский продукт высокого качества, в т. ч.: все зимние виды спорта, горный туризм летом, культурный туризм, конгресс-туризм, сельский туризм, бальнеологический туризм и SPA, гольф и теннис, охотничий туризм, экстремальный туризм	
3. Развитие туризма в сельских населенных пунктах на территории муниципального района	4
4. Строительство новой и расширение уже существующей технической инфраструктуры	5
5. Обеспечение экологической устойчивости окружающей среды	5
6. Разнообразить формы туризма	4
7. Превратить город в популярный международный горнолыжный курорт	5
9. Развитие некоторых отраслей пищевой промышленности, исходя из возможностей развития подходящих подотраслей сельского хозяйства	4
Средняя оценка:	4.60
IV. УГРОЗЫ	
1. Плохие транспортные коммуникации	3
2. Спрос на услуги туризма носит ярко выраженный сезонный характер	5
3. Недостаточное финансовое обеспечение разработки и реализации инвестиционных муниципальных и региональных проектов	4
4. Проблемы водоснабжения, недостроя и коммуникаций в домах отдыха	4.50
5. Медленно улучшается качество и разнообразие туристического продукта.	4
6. Экологическая ситуация и параметры окружающей среды меняются.	4.50
7. Банкротство на рынке деревообрабатывающей промышленности из-за несоответствия требованиям европейских стандартов	4.70
8. Начало мирового экономического кризиса	4.20
Средняя оценка:	4.24

Общая оценка дестинации Банско весьма высокая: средняя оценка – 4,18, а общий сбор – 62,75 балловых единиц. Максимальные оценки присуждаются за то, что город находится в уникальных курортных условиях, сочетающих сохраненную природную целостность: здесь находятся защищенные территории, здесь сделаны инвестиции в туристическую инфраструктуру, здесь хорошее стратегическое расположение и историческое наследие. Весьма высока и средняя оценка возможностей – 4.60, если общий сбор 42 балловых единиц. Местная администрация считает, что есть возможность построить новую и расширить уже существующую общую и специализированную инфраструктуру, чтобы привлечь инвестиции и их диверсифицирование по видам туризма, так, чтобы туристская индустрия приобрела позиции объекта устойчивого развития, а Банско позиции дестинации международной величины.

Так становится видно, что существует относительная географическая изоляция – город отделен от остальной части страны и мира, и это так, потому что удаленность международных аэропортов (они находятся в Софии и в Пловдиве) от города приводит, все же, к некоторым неудобствам. Сильное беспокойство вызывает и отставание технической инфраструктуры от темпов строительства в новых зонах туризма.

На втором месте, низкий уровень квалификации обслуживающего персонала, который укомплектован из жителей местной рабочей силы, охватывается серьезным недостатком.

Другие слабые стороны – это низкий уровень туристического маркетинга, низкая энергетическая эффективность, существенная разница в уровне экономического развития города Банско и сельских населенных пунктов на территории муниципального района.

Существует целый ряд скрытых угроз, которые косвенным образом проистекают из упомянутых слабостей. Во-первых, это сезонный характер туристского спроса, который оказывает влияние на туристскую дестинацию. Неполное финансовое обеспечение инвестиционных проектов, реализуемых на территории муниципальных образований и регионов, банкротство на рынке деревообрабатывающей промышленности, последствия мирового кризиса – все это угрозы, которые несут в себе потенциально отрицательный эффект продолжительного воздействия.

Беспокоят сильно и трудности, сопровождающие водоснабжение, электроснабжение и строительные работы по прокладке коммуникационных систем незаконченных туристических объектов. Неустойчивость экологической обстановки и изменения ее параметров, а также и замедленные темпы обновления и повышения качества туристского продукта, оказывают прямой отрицательный эффект, связанный со снижением конкурентоспособности туристской дестинации Банско.

Из оценок, представленных в табл. 1, видно, однако, что сильные стороны и возможности дестинации Банско имеют относительно высокие общие показатели. Большая разница в числе сильных и слабых сторон показывает, что для реализации конкретных мер и для достижения определенных результатов нужен определенный период времени. Тот факт, что оценка угроз также высока, обуславливает наличие определенного риска, когда планируется будущее развитие дестинации. Ясно очерчена необходимость первоочередного осуществления *активного стратегического подхода* при преодолении субъективных недостатков и максимального использования существующих возможностей и сильных сторон, так, чтобы достичь устойчивого управления и развития дестинации Банско<sup>277</sup>. Анализ также свидетельствует о большом туристическом потенциале региона, главным образом в области горнолыжного туризма на национальном и международном уровне, конгресс - и фестивального туризма.

*Выбор стратегии для дестинации Банско.* Показанные здесь результаты анализа SWOT в значительной степени подтверждают результаты анализа конкурентоспособности. На основании этого можно сделать вывод, что развитие туристской дестинации Банско будет определяться проявлением трех ключевых факторов по схемам «жизненного

<sup>277</sup> Станкова, М., 2009, Усъвършенстване управление туристкой дестинации, «Авангард-Прима», София, с. 308-328.

цикла», выведенном Батлером - это инфраструктура, качества окружающей среды и диверсификация туристского продукта. Вполне возможно, что именно так будут созданы необходимые предпосылки для экономического роста и первые ростки к процветанию местного населения, наряду с повышением потребительской ценности услуг для туристов.

Обдумывая вопрос какую стратегию нужно выбрать, можем предложить такой вариант проекта. Улучшение управления туристской дестинацией Банско может быть достигнуто путём принятия и применения активного стратегического подхода и с учетом индивидуальных интересов и целей сторон, которые заинтересованы в ее развитии. Как уже отметили, такая стратегическая ориентация переносит акцент с рациональности на устойчивость и предусматривает возможности их согласования так, чтобы избежать внутреннюю напряженность в дестинации. В итоге достигается согласованность действий при формулировании и реализации стратегических целей и эффективности в ее управлении. Очень важной составляющей является «образ» руководящей организации. В данном случае для дестинации Банско эффективность процесса стратегического управления выросла бы дополнительно при интеграции активного стратегического подхода к концепции «гибкой специализации», предложенной Пуун. Таким образом предоставляются возможности для повышения конкурентоспособности туристских дестинаций, на основе инноваций и путем отслеживания изменений на рынке и предоставлением услуг в сфере «нового туризма». Кроме того, предлагаемая стратегическая комбинация основана на возросшем значении новых технологий в развитии туризма. Пуун считает, что массовый туризм является неэффективным, будучи стандартизированным. Одновременно с этим, сосредоточив внимание на разнообразных комбинациях в организации, в управлении, в маркетинге, в дистрибуции и в других формах общения и взаимоотношений с клиентами-туристами, с конкурентными предприятиями, поставщиками и дистрибьюторами, можно добиться гибкости и конкурентного преимущества, так как рынок сегментирован, он регулируется в соответствии с потребностями туристов и диагонально интегрирован.

Есть основание, в духе экспликации и описания предлагаемого стратегического варианта, рассмотреть два крайних сценария сделать управление дестинацией Банско эффективнее: совершенствование управления путем развития альтернативных форм туризма; совершенствование управления путем развития конгресс-туризма и фестивального туризма.

В центр внимания попадают именно они на базе SWOT-анализа и сформулированных выводов, на базе анализа состояния инфра- и суперструктуры и на базе анализа ресурсного потенциала. Очевидно, что стратегии имеют разные масштабы и разные целевые группы пользователей, ориентированы на различные сегменты рынка и имеют разную степень концентрации туристических, финансовых и человеческих ресурсов. Стратегический уровень, анализ

и контроль также отличаются между собой, как и юридическая регистрация руководящего органа.

Усовершенствование эффективности управления путем развития альтернативных форм туризма как стратегического выбора можно достичь, если охватить формы экологического, природно-познавательного, сельского, культурного, спортивного, экстремального, приключенческого, образовательного и религиозного туризма. Все они развиваются или могли бы расти и развиваться в дестинации Банско, с учетом существующих природных и антропогенных ресурсов. Оценка их конкурентоспособности ниже средней в стране из-за недостаточной или неправильной интеграции и эксплуатации для нужд туризма. Вырисовываются, однако, возможности для развития уникальных туристических продуктов, и это самая сильная часть этой стратегии, хотя особый статус отдельных территорий налагает ряд ограничений. В этом сценарии горы Пирин – историческое, культурное и фольклорное богатство района - находятся в центре внимания. Хорошей комбинацией является сочетание сельского и горного туризма, культурного и познавательного туризма, сельского и гастрономического туризма, исторического и религиозного туризма, спортивного и познавательного с экологическим туризмом, и т.д. Но в этом сценарии на некоторых местах существует нестабильная связь между отдельными частями туристской цепи, так как при отсутствии интереса или конфликта отдельные подразделения не захотят быть членами добровольной ассоциации. Развитие альтернативных форм туризма, у которых реально нет альтернативы, окажется в зависимости от общего проекта вертикальной планировки модели управления. Что означает, что реализация предложенного варианта стратегии на практике окажется в противоречии с первоначальным предложением проекта активности, так как будет стимулировать развитие отдельных форм туризма, но без единства идейного замысла между ними, который способствовал бы укреплению стабильности. Отдельные формы будут опираться на принцип идеальных стремлений, а устойчивость будет полностью зависеть от внешнего финансирования доноров. Роль частного бизнеса будет во многом ограничена, а зародившееся предпринимательство осуществится в меньшем масштабе и будет генерировать недостаточно средств, предназначенных для воспроизводства ресурсов.

Второй стратегический вариант предусматривает совершенствование управления путем развития конгресс-туризма и фестивального туризма. Он вполне осуществим в дестинации Банско, если принять во внимание, что здесь построены гостиничные комплексы высокой категории, но как можно предположить, сосредоточение усилий на этом сегменте уменьшает объем и сужает рамки сотрудничества между заинтересованными странами. Если речь идет о конгресс-туризме в дестинации Банско, целесообразно включить и сегмент фестивального туризма. В этих двух случаях горизонтальная интеграция между гостиницами аналогичной категории и, например, взаимодополняемыми сопутствующими услугами, полезна. Она полезна также и при вертикаль-

ной интеграции между гостиницами и туристическими агентствами или другими организациями, специализировавшимися в организации подобных событий.

Ведущие организации в этом сценарии – это гостиницы или туристические агентства (если они местные), которые с целью диверсификации назначения туристических продуктов стремятся к формам сотрудничества, основанного на сочетании разработки и предоставления общего для дестинации продукта. Что касается дестинации Банско, однако, несмотря на все инвестиции, конгрессный туризм не мог бы превратиться в уникальный продукт, который отличается от других подобных продуктов конкурентных дестинаций, если не воспользоваться непосредственной близостью к горам и все это не сочетается с существующими термальными источниками. Именно в связи с ними устанавливаются самые сильные связи и зависимости от общей работы. В дополнении, развитие конгрессного туризма не может создать новый образ или придать особый характер туристской дестинации Банско. В этом смысле, предложенный вариант стратегии опять имеет ограниченный характер и охватывает небольшую часть туристического потока, которую притягивают реальные ресурсы дестинации. Многие из элементов туристической цепи останутся неиспользованными и вне структуры управления, останутся и слабые стороны с точки зрения инфра- и суперструктуры, человеческих ресурсов и т.д. В тактическом и организационном аспекте реализация стратегии оказала бы положительное влияние на повышение качества предлагаемого туристического продукта и ее можно рассматривать как шаг на пути повышения конкурентоспособности дестинации. Тем не менее, невозможно было бы повлиять на ускорение темпов развития туризма как на стратегический сектор. Логически оформляется мнение, что более уместно было бы разработать и комплексные туристские продукты на основе общих характеристик дестинации Банско.

В контексте этого доклада можно представить и третий вариант стратегии, условно обозначенный как совершенствование управления путем развития устойчивого туризма (продолжающее и устойчивое развитие горнолыжного туризма зимой). Нужный дестинации Банско туристский продукт включает в себя все виды туризма, которые сохраняют и поддерживают регулярно природную, социальную и экономическую целостность и сохранение природных и антропогенных ресурсов его территории.

В связи с этим долгосрочные цели и задачи третьего стратегического сценария сформулированы по направлению *наиболее эффективного использования существующих природных, антропогенных, социальных и финансовых ресурсов для устойчивого развития, основанного на равенстве и ориентированного на самовоспроизводство, и его цель предложить уникальные эмоции посетителям, наряду с улучшением качества жизни на основе партнерских отношений между государственными учреждениями, туристическими предприятиями, организациями потребителей и местным сообществом.*

Согласно определения устойчивого развития туризма, достижение намеченных целей и задач возможно только в том случае, если *стратегия возможна государству и местному самоуправлению непосредственно или при помощи своих структур реализовать общие политики, если неправительственные организации могут достичь свои идеальные цели, а туристические предприятия и инвесторы удовлетворены экономической целесообразностью своей инвестиционной деятельности.*

Таким образом, становится очевидным, что ни один из рассмотренных первых двух сценариев не в состоянии удовлетворить требования устойчивого развития туризма. Устойчивый туризм должен приводить к устойчивым результатам, и эти результаты должны быть действительными для всего сообщества на территории дестинации, и, что самое главное, он должен обеспечивать устойчивый рост экономики.

Преимущество третьего сценария, как было отмечено, в том, что он нацелен на развитие туристской дестинации в целом, а не на развитие отдельного сегмента, а система планирования и стратегия охватывают всю его территорию. Направленность сценария должна быть выгодна всем заинтересованным сторонам. Хотя на много сложнее, это модель управления имеет больше шансов на успех, чем модели сценария с меньшим диапазоном. На основе стратегии продолжающего и устойчивого управления горнолыжного туризма зимой, модель совершенствования управления включает в себя комбинацию, в которую входят дополнительные формы и виды туризма - альтернативного, конгрессного, делового и т.д. Он направлен на почти весь рынок на территории дестинации и создает лучшие условия для ее развития, в случае необходимости в будущем. Анализ на базе этой модели показывает, что именно дестинация есть уровень, который должен стать основой стратегии развития туризма и что нужно предпринять меры для объединения взаимосвязанных предприятий туризма и цепи, занимающейся поставкой и сервисом. Дестинация - это «среда», в которой нужно создать модель управления как для нужд анализа, так и с точки зрения управления и планирования процессов развития туризма.

© Станкова М.З., 2012

### **Стратегическое управление как аналитический инструмент формирования стратегии развития аграрной сферы региона**

*Надвынычный С.А. (Украина, Тернополь)*

*e-mail: nsa2008@ukr.net*

Проведение реформ, которые привели к реструктуризации предприятий аграрной сферы побуждало к появлению существенно новых подходов к управлению процессом сельскохозяйственного производства и ресурсным потенциалом всех типов агроформирований. Это в свою очередь повлияло на подходы к формированию стратегии экономического развития аграрной сферы региона. Такая стратегия должна



отображать специфику отрасли, ее основные преимущества в сравнении с другими отраслями, а также выявлять и использовать возможности, которые возникают в результате изменений во внешней и внутренней средах. Аналитическим инструментом формирования стратегии экономического развития аграрной сферы региона является стратегическое управление, которое тесно связано с управлением деятельностью аграрных формирований всех форм собственности.

Основы теории и методологии стратегического управления изложены в фундаментальных трудах Ф. Абраме, С. Аджириса, И. Ансоффа, П. Друкера, Б. Карлофа, Дж. Куинна, Г. Минцберга, Т. Питерса, М. Портера, К. Прахалада, Г. Саймона, П. Сенге, А. Стрикленда, А. Томпсона Э. Чандлера, Г. Штейнера и других зарубежных ученых. Их работы положили начало классической теории стратегического планирования, а затем и стратегического управления. Среди украинских экономистов эти проблемы исследовали В. Герасимчук, М. Долишний, Е. Крикавский, О. Кузьмин, Г. Шевченко и другие.

Термин «стратегическое управление» был введен в 60-70-х годах 20 века для того, чтобы отмежевать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого отличия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса<sup>278</sup>.

Стратегическое управление заключается в выборе направления действий для достижения конкретных целей аграрной сферы в конкретных условиях. При стратегическом управлении оценивается современное состояние, исходя из целей будущего, то есть прогнозируется желаемый уровень развития и производится система действий в ответ на изменения в окружающей среде.

И. Ансофф отмечает, что существуют такие решения, что следует принимать во время формирования стратегии, в частности, это оценка внешних и внутренних возможностей, формирования целей и выбор задач, выбор конкурентной стратегии, и тому подобное<sup>279</sup>.

М. Мескон выделил девять этапов стратегического управления: выбор миссии, формирования целей, анализ внешней среды, управленческое обследование внутренних слабых и сильных сторон, анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, управления и планирования, реализация и контроль реализации стратегического плана, оценка стратегии<sup>280</sup>.

Основной целью стратегического управления является формирование потенциала для рентабельного и конкурентоспособного функционирования аграрной сферы региона в будущем. Его главным

инструментом является миссия, которая определяет целевые ориентиры, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных тенденций, ее роль заключается в осмысленности и целенаправленности своих действий.

Аграрная сфера имеет специфические особенности, где миссией является производство и обеспечение населения продуктами питания. Миссия региона имеет более широкое значение и связанная в первую очередь с реализацией региональных интересов.

Стратегическая цель предопределяет выбор приоритетов в структурной политике региона исходя из двух основных критериев: накоплен ресурсный потенциал региона (материальные, финансовые, трудовые ресурсы), который дает возможность производить определенные виды товаров и услуг, а также наличие стойкого платежеспособного спроса на товары и услуги, которые производятся в регионе. Поскольку конкурентная экономика является необходимым условием его экономического развития, то этих двух критериев недостаточно. Важным приоритетом должно быть обеспечение надлежащего уровня и качества жизни населения путем увеличения уровня занятости, повышением реальной заработной платы, доходов регионального бюджета. В результате проведенных аграрных реформ сформировались целый ряд разнообразных форм ведения хозяйства, которые имеют свои интересы и направления деятельности, что существенно отличаются от регионального вектора развития.

Стратегическое управление осуществляется в контексте миссии агроформирований, и его фундаментальная задача заключается в том, чтобы обеспечить взаимосвязь миссии с основными целями в условиях изменчивой внешней среды. Его рассматривают как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов, которые логично вытекают один из второго: анализ среды, определения миссии и целей, выбор стратегии, выполнения стратегии и оценка и контроль выполнения.

Анализ среды (стратегический анализ) считается первым процессом стратегического управления, поскольку он обеспечивает основу как для определения миссии и целей организации, так и для разработки стратегии.

Одним из ключевых заданий любого управления есть поддержание баланса во взаимодействии организации с окружающей средой. Каждая организация задействована в трех коммутативных процессах: получение ресурсов из внешней среды (вход); превращение ресурсов в продукт (превращение); передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только этот баланс нарушается, организация попадает в кризис. Современный рынок значительно усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и отображается в том, что первым блоком в схеме структуры стратегического управления является блок анализа среды.

<sup>278</sup> Управление организацией: Учебник / За ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, И.А. Саломатина. -3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 716 с.

<sup>279</sup> Ансофф И. Стратегическое управление/ И. Ансофф; [Сокр. Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. - М.: Экономика, 1989. - 201 с.

<sup>280</sup> Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - С. 146.

Анализ среды предусматривает изучение как внутреннего, так и внешнего окружения агроформирований региона. Анализ макроокружения дает возможность исследовать влияние экономики, правовой регуляции и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития, инфраструктуры.

Внутренняя среда анализируется, как правило, за такими компонентами как покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. От исследования внешней среды необходимо переходить к анализу внутренней среды (кадры, организация управления, производство, финансы, маркетинг, корпоративная культура и тому подобное).

После того, как миссия и цели определены, наступает время для выбора стратегии. Этот процесс является центральным в стратегическом управлении и заключается не только в определении генерального плана действий на долгосрочный период. Определение стратегии как процесс – это принятие решения о том, как развивать бизнес в целом и его отдельные направления, как противодействовать конкурентам, какое место занимать на рынке и тому подобное.

Для достижения целей и решения заданий стратегическое управление следует рассматривать три основных вектора: формирование оптимальных и рациональных структур управления, стратегическое планирование и распределение финансовых ресурсов.

Процесс выполнения стратегии является следующим в процессе стратегического управления. Выполнение стратегии – это проведение стратегических изменений (усовершенствований) в компании, которые приводят ее в состояние готовности превратить стратегию в реальность. Достаточно часто компании не могут исполнить избранную стратегию. Это случается потому, что неправильно был проведен стратегический анализ и сделаны выводы, или состоялись непредвиденные изменения во внешней среде, которые не были своевременно обнаружены и учтены в адаптивной части стратегии. Часто бывают случаи, когда менеджмент не может своевременно и должным образом использовать имеющиеся ресурсы (в особенности человеческие) для реализации стратегии.

Поскольку в аграрной сфере есть отрасли, инвестирование в развитие которых отражается на эффективности всех производственных структур, то процесс выполнения стратегии нуждается в исключительном внимании и контроле. Эту функцию решает соответствующий процесс – оценка и контроль выполнения стратегии, который обеспечивает: определение того, что и за какими параметрами необходимо контролировать; оценку состояния контролируемых объектов в соответствии с принятыми стандартами или другими эталонными показателями; выяснение причин отклонений, если такие оказываются; осуществление коррекции.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают определенную специфику, обу-

словленную тем, что стратегический контроль направляется на выяснение меры достижения стратегических целей компании посредством выбранной стратегии. Стратегический контроль сфокусированный на решении вопроса, возможно ли в последующем реализовать определенную стратегию и приведет ли процесс ее реализации к намеченным конечным результатам. В частности, это показатели, которые отображают уровень экономического развития аграрной сферы региона.

При условии полной реализации стратегии развития посредством взвешенного стратегического управления в регионе должна была бы сформироваться такая агросистема, которая отвечает определенным условиям, в частности: в значительной мере используются инновационные технологии и механизмы, которые дают возможность экономить энергоресурсы и обеспечивают высокий уровень эффективности аграрного производства; создание диверсифицированных производственных комплексов с замкнутым циклом производства и развитой структурой реализации, поскольку значительная часть сельскохозяйственной продукции имеет ограниченный срок хранения; максимально эффективное использование всех сельскохозяйственных угодий региона с применением агротехнических мероприятий, которые способствуют повышению плодородия почв; использование высокопроизводительных сортов растений и пород животных, которые максимально адаптированы к местным природным условиям; замена химических на органические и биологические удобрения и средства защиты растений.

© Надвынычный С.А., 2012

### **Оценка инвестиционной стратегии предприятий молочной промышленности Украины**

*Штанько Л.А. (Украина, Киев)  
e-mail: selva\_ugi@mail.ru*

Выбор эффективных источников финансирования и активизация инвестиционного процесса в аграрно-промышленном секторе экономики приобретает все большее значение в условиях углубления рыночной трансформации Украины. Это обуславливает актуальность исследования данного направления. Если предприятие желает эффективно функционировать в долгосрочной перспективе, нацелено на обеспечение высоких темпов развития и повышения конкурентоспособности, его руководство должно применять стратегические подходы к управлению инвестиционной деятельностью предприятия. Инвестиционная деятельность предприятия во всех ее формах не может сводиться к удовлетворению его инвестиционных потребностей, определяемых необходимостью замены активов, выбывших или их приростом в связи с расширением (изменением) деятельности объекта хозяйствования. На современном этапе все большее количество предприятий понимает необходимость перспективного управления инвестиционной деятельностью на основе научных методологий прогнозирования ее на-

правлений и форм, адаптации к общим целям развития предприятия меняющимся условиям внешней инвестиционной среды, т.е. методологии стратегического управления инвестиционной деятельностью предприятия.

Инвестиционная стратегия является главным планом действий предприятия в области его инвестиционной деятельности, который определяет приоритеты ее направлений и форм, характер формирования инвестиционных ресурсов и последовательность этапов реализации долгосрочных инвестиционных целей, обеспечивающих эффективное развитие предприятия<sup>281</sup>. При обосновании инвестиционной стратегии предприятий нужно придерживаться того утверждения, что стратегия предприятия в отдельных функциональных направлениях (инвестиции, производство, маркетинг, инновации и т.д.) должна быть подчинена общей стратегии развития предприятия, цели и задачи в рамках отдельных функциональных стратегий не должны противоречить целям и задачам общей стратегии развития предприятия. В связи с этим, прежде чем приступить к разработке и обоснованию инвестиционной стратегии, сначала необходимо осуществить разработку общей стратегии развития предприятий молочной отрасли.

Оценку инвестиционной стратегии предприятий следует осуществлять в следующей последовательности<sup>282</sup>: определение стратегической позиции предприятия; характеристика динамики и структуры капитальных и финансовых инвестиций; определение источников формирования инвестиционных средств; рассмотрение инвестиционных проектов, из которых состоит инвестиционная стратегия; анализ показателей целесообразности инвестирования предприятий; оценка уровня стратегического планирования инвестиционной деятельности предприятий.

Для исследования были выбраны предприятия молочной промышленности Украины. Выбор общих стратегий развития для предприятий молочной промышленности обусловлен рядом факторов, среди которых приоритетными являются такие факторы как конкурентная позиция предприятия (которая определяется такими факторами как доля рынка, цена и качество продукции, широта ассортимента продукции, прогрессивность используемой технологии производства, наличие собственных исследований и разработок, квалификация менеджмента компании, эффективность применения маркетинговых инструментов, степень контроля над каналами распределения продукции и каналами поставки сырья и т.д.), а также уровень конкуренции, на который ориентируются производители (локальный, региональный или общенациональный), который в свою очередь главным образом определяется ресурсным по-

тенциалом предприятия - мощностью производственной базы, наличием достаточного количества трудовых и финансовых ресурсов). В табл. 1 представлена информация об основных характеристиках предприятий молочной промышленности Украины, которые определяют их конкурентную позицию и уровень конкуренции и которые выступают своеобразным фундаментом для выбора и обоснования общей стратегии развития предприятия на рынке.

Таблица 1 - Основные характеристики стратегических групп предприятий молочной промышленности

Группы производителей	Рынки сбыта	Ассортимент и качество	Производственная база	Контроль над каналами сбыта	Контроль над поставщиками сырья
Первая стратегическая группа - лидеры	Реализация продукции по всей Украине	Широкий ассортимент - более 75 позиций; высокое качество продукции	Современное высокопроизводительное оборудование европейского производства.	Значительная степень контроля, ужесточение требований к условиям торговли	Имеет в собственности пакеты акций производителей молочного сырья
Вторая стратегическая группа - наследование лидеров	2-4 области Украины	Ограниченный ассортимент - не более 30 позиций; качество выше среднего уровня, до 75% упакованной продукции	Относительно новая технологическая база производства (износ оборудования на уровне 20%)	Частичный контроль над каналами сбыта, продажа продукции через собственную сеть или независимых оптовиков	Активно сотрудничает с местными поставщиками сырья, имеет с ними тесные партнерские отношения. Прямого контроля над поставщиками не имеет
Третья стратегическая группа - местные лидеры	1-2 области, районы области	Ограниченное предложение продукции - до 15 позиций, около 50% продукции в упаковке	Устаревшие производственные технологии, степень износа оборудования - до 50%	Имеет собственные торговые точки на рынках и реализует продукцию через независимых	Имеет проблемы с поставками сырья, особенно в зимний период. Давление со стороны поставщиков на предприятие значительное

<sup>281</sup> Ляхович Л.А. Інвестиційна стратегія підприємства в кризових умовах господарювання / Сталій розвиток економіки. – 2011. - № 1. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/src/2011\\_1/167.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/src/2011_1/167.pdf)

<sup>282</sup> Штанько Л.О. Процес планування ефективної інвестиційної стратегії підприємства / Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – № 4. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009\\_4/Shtanko\\_409.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_4/Shtanko_409.htm)

Группы производителей	Рынки сбыта	Ассортимент и качество	Производственная база	Контроль над каналами сбыта	Контроль над поставщиками сырья
				мую розничную сеть	тельный
Четвертая стратегическая группа	Несколько районов одной области	Ограниченный ассортимент продукции (8 позиций), упаковка на продукция составляет не более 20%	Устаревшие производственные технологии, степень износа оборудования - до 50%	Собственных торговых точек по сбыту продукции нет, контроль над каналами сбыта отсутствует	Имеет существенные проблемы с поставками сырья необходимого качества в достаточном количестве. Контроль над каналами поставок отсутствует

Предприятия различных стратегических групп существенно отличаются друг от друга основными технико-экономическими показателями, своей конкурентной позицией. Как видно из таблицы, первую стратегическую группу формируют лидеры на рынке молочной продукции. Такие предприятия, как ОАО «Галактон», ОАО «КММЗ № 3» (ООО «Вимм-Билль-Данн Украина») являются безоговорочными лидерами среди производителей молочной продукции. Они отличаются более современной производственной базой, широким ассортиментом продукции, значительными объемами производства. Реализация продукции данных предприятий осуществляется по всем областям Украины.

К производителям второй стратегической группы в отрасли относятся предприятия, не имеющие достаточных производственных мощностей и возможностей выходить на весь украинский рынок, но они ведут активную конкурентную борьбу на более узких сегментах. Представителем этой группы является ОАО «Яготинский маслозавод», который занимает достаточно значительное положение в отрасли. Продукция Яготинского маслозавода широко представлена в Киеве, Киевской, Черкасской, Черниговской и Житомирской областях. Предприятие, как и основные лидеры, имеет возможности для расширения производственной базы. Поэтому вышеупомянутое предприятие можно отнести ко второй стратегической группы.

Предприятия, относящиеся к третьей стратегической группы, такие, как ОАО «Кагма» и ЗАО «Вита», отличаются значительно меньшими объемами производства продукции, ограниченный ассортимент и недостаточными возможностями для дальнейшего развития производственной базы, но проводят достаточно активную маркетинговую политику. Это производители, которые являются ло-

кальными лидерами. Молокоперерабатывающие предприятия, входящие в четвертую стратегическую группу, на рынке представлены локально, в основном они обслуживают свой район или распространяют свою продукцию в нескольких районах. Это - локальные аутсайдеры. Большинство таких заводов в течение последнего десятилетия было или закрыто, или реорганизовано в заготовительные пункты для крупных производителей.

Проанализируем структуру инвестиций вышеупомянутых предприятий различных стратегических групп. На рис. представлено изменение структуры инвестиций для крупных производителей за последнее десятилетие.

Инвестиционная стратегия предприятий-лидеров молочной промышленности построена на вложении средств как в свои необоротные активы, так и в финансовые инструменты. Имеют место также инвестиции в создание нематериальных активов данных предприятий. Надо отметить, что инвестиционные приоритетные направления меняются с годами.

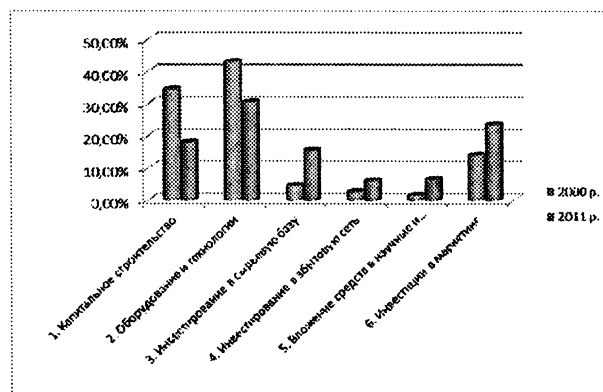


Рис. Структуры инвестиций предприятий молочной промышленности различных стратегической группы

Если 10 лет назад приоритетным направлением инвестирования на молочных предприятиях были инвестиции в материально-техническую базу производства - 34,5% инвестиций приходилось на капитальное строительство и 43% инвестиций - на вложение средств в технологии переработки молочной продукции. Данный факт связан с тем, что на тот момент инвестиционным приоритетом для предприятий молочной промышленности было именно развитие материально-технической базы производства, поскольку это была одна из наиболее актуальных проблем предприятий отрасли. Постепенно по мере того, какие предприятия модернизировали свою технико-технологическую базу и решили проблему отсталости своей производственной базы, инвестиционные приоритеты изменились. На данный момент важным направлением инвестирования для молочных предприятий первой и второй стратегической группы является вложение средств в сырьевую базу (приобретение в собственность производителей молочного сырья), что позволяет замкнуть и оптимизировать цепь «снабжение - производство»; активизируется такое направление инвестирования как вложение средств в развитие бытовых сетей (ведущие предприятия открывают фирменные торговые точки продажи продукции) значительно активизи-

ровались инвестиции ведущих молочных предприятий области в исследования и разработки (о чем свидетельствует понимание топ-менеджмента этих предприятий необходимости постоянно развиваться), хотя их уровень и остается недостаточным (как показывает практика, ведущие мировые молочные производители до 30% всех своих инвестиционных вложений осуществляют именно в сферу научно-исследовательских и конструкторских разработок). Однако в наибольшей степени активизировался такое направление инвестирования средств предприятий молочной промышленности как вложения в маркетинг.

Ведущие молокоперерабатывающие предприятия осуществляют рекламу своей продукции в средствах массовой информации, на выставках, ярмарках, конкурсах, выступают спонсорами культурных и спортивных акций, участниками благотворительных акций, организуют дегустацию продукции для оптовых и розничных торговых предприятий, а также для конечного потребителя в магазинах.

В то же время анализ направлений инвестирования средств в молочных предприятий третьей и четвертой стратегической группы (производителей локального значения) показал, что ситуация с направлениями инвестирования радикально отличается. Основную часть инвестиций предприятий третьей и четвертой стратегической группы составляют инвестиции в обновление основных средств данных предприятий. На большинстве предприятий данных групп – это чуть ли не единственное направление вложения средств. Как уже отмечалось выше, предприятия стали перед проблемой срочного обновления производственной базы при острой нехватке средств. Предприятия осуществляют реконструкцию цехов под производство новых конкурентоспособных видов продукции. В инвестиционной политике данных предприятий очень много недостатков, основным из которых является то, что она не обеспечивает расширенное воспроизводство технико-технологической базы, в конечном счете приводит к постепенной утрате производственного потенциала этих молочных предприятий. Можем отметить, что сейчас в этом плане у предприятий существует несколько основных проблем, в частности – высокий уровень изношенности производственного оборудования и отсталая технология переработки молока, недостаточный уровень инвестиций в обновление технико-технологической базы, низкий уровень качества продукции из-за использования отсталых технологий, отсутствие инвестиций в создание систем качества, отсутствие вложений в развитие персонала и проведение научных исследований и конструкторских разработок, отсутствие вложений в рекламу и в современные информационные технологии, в совокупности негативно сказывается на объемах чистой прибыли предприятий и показателях эффективности хозяйственной деятельности. При этом можно констатировать, что ключевой проблемой молочных предприятий является именно отсталая технико-технологическая база, которая и обуславливает ряд таких проблем, как низкая произ-

водительность оборудования, увеличение себестоимости, низкое качество продукции и т.д.

Для оценки инвестиционной стратегии предприятий молочной промышленности необходимо более детально рассмотреть источники формирования инвестиций. Отметим, что не все источники инвестиций для предприятий молочной промышленности одинаково эффективны. Надежным источником инвестиций является прибыль предприятия. Как источник инвестиций он зависит от влияния многих факторов: производственных, организационно-технических (уровень материальных и трудовых затрат при различных технологиях), общеэкономическим (динамика цен на сырье, материалы и готовые изделия, величина процентных ставок за банковские кредиты, налоги и др.)., социальных и т.п. Необходимо отметить, что финансовое обеспечение развития отрасли имеет устойчивую тенденцию уменьшения объемов собственного капитала при финансировании увеличения необоротных и оборотных активов. Если в 2002 г. Собственный капитал покрывал 38% суммы активов, то в 2008 г. – только 11%. Такая тенденция свидетельствует об увеличении долгового финансирования, и как следствие – уменьшение прибыльности<sup>283</sup>.

Существенным источником формирования инвестиций могут быть приобретение акций предприятий перерабатывающей промышленности юридическими и физическими лицами, а также взносы отечественных и иностранных инвесторов. Взносы отечественных и иностранных инвесторов в виде создания совместных предприятий или предприятия, полностью принадлежащие инвесторам, имеют заинтересованность в повышении эффективности хозяйствования, наращивании производства.

Важным источником инвестирования было и остается кредитование. Кредит может предоставлять любой субъект хозяйствования. Различают банковский, инвестиционный, коммерческий кредиты, а также займа. Предприятия молочной промышленности как источника привлечения капитала используют и облигационные займы. Важным и эффективным источником инвестирования в условиях переходной экономики не только Украины, но и других стран мира, является лизинг. Вместе активное внедрение лизинга требует совершенствования механизма его использования, а именно: уменьшение процентных ставок, продление срока возврата средств и других льготных условий.

Как уже было сказано, предприятия молочной промышленности могут осуществлять инвестиции, используя собственные и заемные средства, а также безвозвратно предоставленные средства. Инвестиционная стратегия лидеров отличается активностью и постоянством вложений. Инвестирование мелких производителей является незначительным, инвестиционный процесс неактивен. Данные предприятия

<sup>283</sup> Марченко В.М. Тенденції самоорганізації молочної промисловості України / Агроінком. – 2011. - № 4-6. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem\\_Biol/Agroin/2011\\_4-6/MARCHENKO.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Agroin/2011_4-6/MARCHENKO.pdf)

используют преимущественно собственные источники для инвестирования.

Экономическое обоснование инвестиционной стратегии проводится с использованием ключевых финансовых показателей, характеризующих целесообразность инвестирования. К таким показателям, в частности, относятся коэффициент экономического роста, коэффициент доходности вложений, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент автономии; прибыль на акцию подобное.

Данные показатели дают возможность на базе финансовой отчетности дать оценку эффективности инвестиционной деятельности предприятий молочной промышленности. Эффективность вложений заключается в увеличении деловой активности предприятий, темпах их экономического роста, повышении уровня доходности их вложений. Большинство предприятий молочной промышленности имеют акционерную форму собственности, поэтому необходимо оценивать доходность акционерного капитала.

Предприятия третьей и четвертой стратегической группы имеют низкое значение показателя экономического роста. Постоянные колебания данного показателя свидетельствуют о нестабильном экономическом положении данных предприятий. Проблемы, которые переживает отрасль в целом, особенно остро ощущаются на малых и средних предприятиях. Потеря сырьевой базы, наполнение рынков продукцией крупных производителей привели к сокращению объемов производства продукции, а иногда - и к сворачиванию производства отдельных видов продукции. Производственные мощности мелких производителей используются на уровне 10%.

Большинство предприятий молочной промышленности разрабатывают инвестиционную стратегию в виде генерального плана инвестиционной деятельности, с указанием приоритетных направлений и целей, обеспечивающих предусмотренное общее развитие предприятия. В инвестиционной стратегии сочетаются система целей и пути их достижения, определяет инвестиционную активность предприятия в перспективном периоде. Как видим, предприятия разных стратегических групп значительно отличаются по уровню инвестиционной активности (активность первой и второй группы, меньшая активность - третьей и незначительная - четвертой).

Разработка инвестиционной стратегии является широким творческим процессом, который включает постановку целей инвестиционной деятельности, определение и приоритетных направлений и форм, оптимизацию структуры сформированных инвестиционных ресурсов и их распределения, выработка инвестиционной политики из важнейших аспектов инвестиционной деятельности, поддержку взаимоотношений с внешней средой.

Для оценки инвестиционных стратегий исследуемых предприятий необходимо иметь четкое представление о таких параметрах, которые характеризуют возможности и ограничения развития инвестиционной деятельности (табл. 2).

К сожалению, на предприятиях молочной промышленности, в особенности второй, третьей и четвертой стратегической группы, не хватает специалистов и необходимого опыта в области стратегического планирования.

Малые и средние предприятия, действующие на региональных рынках, основное свое внимание уделяют решению текущих вопросов производственно-хозяйственной деятельности.

Таблица 2 - Оценка возможностей и ограничений инвестиционной стратегии предприятий молочной промышленности

Параметры	1-я стратегическая группа	2-я стратегическая группа	3-я стратегическая группа	4-я стратегическая группа
1. Уровень стратегического мышления собственников, инвестиционных менеджеров	в	в	с	с
2. Уровень информационной осведомленности о состоянии и будущую динамику важнейших элементов инвестиционной среды	в	в	с	с
3. Уровень формирования стратегической концепции (миссия, общей стратегии) и степень ее структурированности в разрезе отдельных хозяйственных подразделений	в	в	с	н
4. Уровень обеспеченности инвестиционными ресурсами и возможности перспективного их формирования	в	в-с	с-н	н
5. Уровень использования инвестиционного потенциала	в	в-с	с	н
6. Уровень эффективности систем инвестиционного анализа, планирования и контроля, действующих на предприятии	в	с	с	н
7. Уровень соответствия организационной структуры управления задачам перспективного развития предприятия	в-с	в-с	с	с
8. Уровень инвестиционной культуры, степень корреспонденции с общей организационной культурой	в-с	в-с	с-н	н

в - высокий уровень; с - средний; н - низкий

Их целью является выживание, а о долгосрочных перспективах иногда даже не упоминается. Высокая динамика макроэкономических показателей, связанных с инвестиционной активностью предприятий, темпы технологического прогресса, частые колебания конъюнктуры инвестиционного рынка не позволяют руководителями предприятий эффективно управлять инвестициями на основе лишь ранее накопленного опыта и традиционных методов инвестиционного менеджмента.

© Штанько Л.А., 2012

### Разработка конкурентной стратегии организации: проблемы и процедурные этапы Мосин А.А., Аликиров И.М. (Россия, Екатеринбург)

Современное развитие коммерческих предприятий невозможно без наличия у нее конкурентной стратегии в силу: необходимости системных управленческих знаний и четкого понимания места компании в будущем, обострения конкуренции на

национальном рынке, в том числе из-за вступления России в ВТО.

Формирование конкурентной стратегии является одним из элементов стратегического управления, то для начала важно определить, что такое процедура стратегического планирования.

Процедура стратегического планирования – последовательность действий, позволяющая наиболее эффективно сформировать и реализовать стратегию организации, а также корректировать её при внезапных изменениях среды функционирования. Процедура стратегического планирования может быть разделена на два больших этапа:

а) стратегическое планирование – начинается с миссии на продвинутых предприятиях выработка набора стратегий, от генеральной (базовой) стратегии предприятия до функциональных стратегий и отдельных проектов (программ);

б) стратегическое управление - процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала с возможностями и угрозами внешнего окружения [1].

В теории стратегического управления обычно выделяются несколько подходов к процессу выработки стратегии организации. Каждый из этих подходов имеет своих сторонников и оппонентов. Рассмотрим их более детально.

Корпоративное планирование (corporate planning) – это планирование, в ходе которого определяются логические предписания об организации самого процесса, представляющегося как линейно-последовательной процедуры принятия решений, включающая высшее руководство в поиск необходимой информации для генерирования, оценки и выбора путей будущего развития предприятия. Сущность данного подхода в том, что путем стратегического анализа, менеджер приходит к стратегическому выбору, а затем к исполнению стратегических действий. Согласно истории, такой подход к стратегическому планированию сформировался первым. У его истоков стояли такие ученые, как И. Ансофф, А. Чандлер, К. Эндрюс и др.

Концепция такого планирования состоит в том, что необходимо достичь определенного уровня рациональности при выборе стратегического развития, используя полученную ценную информацию. Стратегическое планирование – прерогатива высшего руководства компании, имеющее жесткую централизацию принятия решений, а работники следующих уровней иерархии, должны строго исполнять все определенное свыше.

Итеративное планирование (logical incrementalism) – это процесс выработки стратегии, реализуемой на предприятии в действительности. Роль высшего руководства – роль организатора процесса, объединяющего в единое целое частные стратегии, генерирующиеся в различных структурных подразделениях. Но при этом, высшее руководство – архитектор стратегии, т.к. именно оно определяет базовые ориентиры развития и создает условия, при которых протекает процесс стратегического плани-

рования, - информационную базу и компетентность персонала. Одним из авторов данного вида планирования является Дж. В. Квин [9].

Данный подход к стратегическому планированию стремится к тому, чтобы глубоко постигнуть данный процесс, как таковой. Современные условия ведения бизнеса диктуют руководителям всех уровней принятия решения, что это не просто процесс выработки плана, но и процесс его реализации. Поэтому к процессу стратегического планирования стремятся подключать максимально большее количество менеджеров из разных функций компании. Ведь понимание стратегического плана всеми участниками – значительно повышает вероятность успеха. Итеративное планирование требует высокого уровня стратегического мышления, как у высшего руководства, так и у менеджеров среднего уровня. Поэтому компании, имеющие достаточное количество менеджеров, способных к такому мышлению, могут достичь высоких результатов в своем развитии.

Интуитивное планирование (muddlingthrough) – это подход, при котором высшее руководство определяет простые и глобальные цели, обеспечивающие небольшое, но достаточно устойчивое продвижение вперед. При этом необходимо повторять мелкие шажки для достижения поставленной цели и сделать приспособляемость необходимым условием своей деятельности. В результате роль высшего руководства, как профессионалов, в значительной мере снижается.

Сторонники такого планирования утверждают, что оно основано на опыте и интуиции, а повторение небольших шагов, делает его более рациональным, более достижимым и менее дорогостоящим, чем корпоративное планирование. Но, в этой ситуации важнее другое, высшие руководители, ввиду отсутствия профессионализма, не способны на формирование серьезных стратегических решений. В результате, как показала история, такие компании не способны перестраиваться под изменяющиеся условия конкурентной войны, что, в конечном итоге может привести к краху компании.

Хаотическое планирование (garbadecan) – это подход, который как таковым стратегическим планированием не является, т.к. решения по стратегическому выбору являются результатом взаимодействия между проблемами, решениями, участниками и выбором, все из которых возникают независимо друг от друга. Проблему могут возникать неожиданно и всюду. Решения существуют вне зависимости от того, существуют ли проблемы. Решения принимаются быстро и следуют друг за другом.

В данной ситуации процесс планирования полностью противоречит как корпоративному, так и итеративному планированию. В этом процессе нет места для предварительного осмысления – важно сначала действовать, а затем подобрать проблему, под которую данное действие было совершено.

К сожалению, в современных экономических и политических условиях, данная классификация подходов к стратегическому планированию становится более теоретической, чем практической. Наи-



более наглядно это просматривается среднем и малом бизнесе, а также части крупных российских корпораций. Причины лежат в противоречивости состояния внешней среды по отношению к бизнесу: когда правительство заявляет о необходимости и важности развития бизнеса в государстве, но при этом не создает для этого никакой инфраструктуры (законы, кредиты, документооборот, налоги, таможня и т.д.).

В силу предпосылок ко второй волне кризиса мировой финансовой системы: когда госдолг США переваливает за отметку в 16 трлн долларов, Европа находится на грани выхода из Еврозоны части государств, Китай, как производственный локомотив, находится в поиске возможностей покрытия обязательств в течение ближайших трех лет, - инвестиционная активность во всем мире снижается [8]. Это ведет к тому, что топ-менеджмент таких предприятий, в первую очередь, вынужден разрабатывать не долгосрочные стратегические планы повышения эффективности предприятий и его рыночной доли в отрасли, которые были бы нацелены на модернизацию, привлечение инвестиций, увеличение рабочих мест, улучшения уровня жизни сотрудников, а реализовывать краткосрочные цели и задачи, помогающие приспособиться к постоянно меняющемуся внешнему фону. Результат – недополученные инвестиции, спад производства, рост дисбаланса в макроэкономических пропорциях национальной экономики.

В этой ситуации немного легче крупным транснациональным компаниям с расширенной диверсификацией бизнеса, разветвленной системой производства и сбыта, а также некоторым российским банкам, страховым компаниям, финансовым группам и корпорациям, которые смогли накопить достаточно большие финансовые и материальные ресурсы, избавиться от «мертвых» активов, а также получить государственные поддержку, гарантии или членов правительства в состав совета директоров. Имея повышенные обязательства перед обществом или государством, они должны строить стратегические планы на долгосрочную перспективу. Этот процесс становится для них достаточно трудоемким процессом по причине того, что не всегда топ-менеджмент данных компаний обладает достаточным уровнем профессионализма в данной области, а краткосрочные курсы повышения квалификации или попытки насаждения иностранных знаний, не всегда дают требуемый результат. Поэтому, часто такое планирование, имея корпоративную направленность, все же достаточно сильно зависит от интуиции людей, принимающих решение.

По мере стабилизации экономической и социополитической обстановки в мире и стране, по мере роста в развитие бизнеса инвестиций, уровня профессионализма менеджмента, развития рыночной инфраструктуры, а самое главное уверенности в завтрашнем дне, процесс стратегического планирования начнет набирать высочайшие обороты. Уже сейчас все руководители крупных, средних и малых предприятий понимают, что для дальнейшего процветания их бизнеса – необходим взгляд в будущее.

И процесс стратегического планирования не будет унифицированным, т.к. каждое предприятие, исходя из своей истории, размеров, специфики деятельности, а также уровня компетентности менеджмента, будет формировать свои планы, отвечающие задачам дальнейшего развития именно этого предприятия.

В своей работе «Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента», Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпель, описали и классифицировали подходы к процессу выработки стратегии развития предприятия, дав каждому из подходов подробный анализ (табл. 1) [5]:

Школа	Суть процесса стратегического менеджмента
Дизайна	Формирование стратегии как процесс осмысления
Планирования	Построение стратегии как формальный процесс
Прогнозирования	Построение стратегии как аналитический процесс
Предпринимательства	Построение стратегии как процесс предвидения
Когнитивная	Построение стратегии как ментальный процесс
Обучения	Построение стратегии как развивающийся процесс
Власти	Построение стратегии как переговорный процесс
Культуры	Построение стратегии как коллективный процесс
Внешней среды	Построение стратегии как реактивный процесс
Конфигурации	Построение стратегии как процесс трансформации

Анализ данной классификации наталкивает на некоторые сомнения:

- создается ощущение надуманности выделения некоторых школ как отдельных, уже сформировавшихся направлений формирования стратегии развития организации. В этом невольно сознаются и сами авторы, когда, например, описывают труды по когнитивной школе. Они заявляют, что эти труды образуют не столько единую научную школу, сколько собрание не связанных между собой исследований;

- присутствует взаимное пересечение постулатов и посылок различных школ стратегий. Например, логический инкрементализм Дж. Квина не может быть полноценным представителем школы обучения, т.к. он является одновременно и школой обучения, и директивной школой, и даже школой политики;

- ни одна из школ не описывает процесс формирования стратегии организации полностью, а затрагивает лишь какой-либо ее важный аспект.

Это позволяет сделать вывод о том, что при всем научном интересе к данной работе, она является сложной для восприятия и неоднозначной по содержанию. Более того, все попытки отечественных авторов только все сильнее запутывают читателя, обедняя содержание и не раскрывая сути каждой из школ.

В настоящее время широко исследованы три конструктивистские теории стратегического плани-

рования и управления, которые позволяют сформулировать конкретные стратегии развития организации [2].

Первая теория, главным идеологом которой считается К. Эндрюс, член Гарвардской группы, построена на следующих фундаментальных принципах:

- формирование стратегии происходит как нахождение соответствия между характеристиками фирмы и теми возможностями, которые определяют ее позицию во внешней среде;

- стратегия, разработанная для конкретной организации, уникальна и формируется вне всяких шаблонов и заранее определенных стандартов.

Основным методом, который применяется при формировании данной стратегии – SWOT-анализ.

Основателем и наиболее последовательным разработчиком второй теории является И. Ансофф. В данной теории, стратегия – это результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенного в виде контрольных таблиц и поддерживаемого соответствующими моделями. Именно поэтому, основными инструментами данной теории являются, так называемый вектор роста (матрица «товар-рынок» И. Ансоффа) и соответствующие модели диверсификации на основе портфельного анализа.

Основоположителем третьей теории, справедливо считается М. Портер, который исходит из следующего основного постулата: «Для каждой отрасли имеется ограниченное число ключевых стратегий, которые могут принести нужные результаты» [7]. Нужные результаты – это конкретные преимущества, которые фирма получает на рынке. Портер был первым, кто подробно исследовал конкуренцию не с позиций макроэкономики, а с позиций важных аспектов функционирования фирмы. Упор делается на конкурентный анализ, в результате которого можно выбрать одну из типовых стратегий конкуренции. Методы конкурентного анализа и типовые стратегии М. Портера понятны и достаточно легко применимы на практике.

Обобщая вышесказанное о теориях стратегического планирования, необходимо выделить следующие основные постулаты:

- стратегии формулируются как набор жестких предпочтений, хорошо продуманных заранее;

- стратегии формулируются высшим руководством организации, исходя из системы ценностей, миссии и культуры компании;

- внешняя среда организации достаточно постоянна в своих качественных параметрах во времени и может быть исследована имеющимися в распоряжении высшего руководства приемами и методами.

Теория, предложенная М. Портером, основанная на проведении качественного конкурентного анализа, позволяет топ-менеджменту компаний выбирать одну или несколько общих стратегий, являющихся стандартными решениями для любых типов организаций. Простота применения данной

техники, позволила ей завоевать сердца и умы менеджеров в 70-90 гг 20-го века. Поскольку данная теория построена на определенных постулатах, то она имеет «срок своего эффективного действия», когда постулаты наиболее адекватно отображают реальные экономические процессы с позиций современного уровня научного познания.

Очевидно, что по прошествии около 40 лет, с начала применения данных постулатов, начали появляться некоторые сомнения в их верности и незыблемости. Если эти постулаты поставить в качестве вопросов для исследования, то в результате исследования или получения ответов на поставленные вопросы, можно выработать еще одно, а может и несколько новых направлений в теории стратегического менеджмента. Такие теории относятся к дескриптивным, т.е. описательным, позволяющим анализировать исследуемое явление и получать новые качественные выводы. Появилось мнение, что именно дескриптивная теория является своеобразным «накопителем» нового качества, позволяющим пересматривать систему существующих постулатов и на основе нового уровня научного познания создавать новую конструктивистскую теорию стратегического менеджмента.

Именно попытка отказаться от постулатов при формировании конкурентных стратегий организации, привела к созданию новых теорий их формирования. И если теории Дж. Траута и Э. Райсу, а также «Стратегия 3К» Кеничи Омае, очень сильно напоминают выжимки из теорий М. Портера и Ф. Котлера, то «Стратегия голубого океана» У. Чан Кима и Р. Моборна имеет достаточно серьезные отличия.

Так, например, авторы «Стратегии голубого океана» утверждают, что формирование полноценной конкурентной стратегии возможно только в создании отрасли, которой в настоящий момент не существует. По их мнению, создавая новую отрасль, вы защищаете себя на долгий промежуток времени от посягательства конкурентов на вашу территорию, при этом создавая для себя возможность лавирования между уникальными достоинствами и низкой ценой предлагаемых для потребителей товаров и услуг.

Однако, в своей теории авторы не учли скорость распространения информации в мире. Если раньше процесс промышленного шпионажа занимал длительные промежутки времени, то сейчас, по мере развития информационных технологий, любая информация становится доступной в течение короткого промежутка времени. Поэтому компания, пользующаяся «Стратегией голубого океана» не всегда абсолютно застрахована на 10-15 лет безпроблемного пожинания плодов от своего открытия. Дальнейшее наблюдение за компаниями, из категории голубых океанов подтвердит или опровергнет утверждение об уникальности данной стратегии.

Приступим к более детальному разбору процедуры построения конкурентной стратегии организации. В ходе данного построения необходимо пройти несколько шагов.

Первым шагом необходимо провести SWOT-анализ внешних и внутренних параметров организации и определить:

- возможности и угрозы;
- построить матрицу SWOT-анализа;
- выбрать товары и рынки, на которых будет в дальнейшем фокусироваться конкурентная стратегия;
- построить экономическую стратегию, определив доступные ресурсы, необходимые для ее реализации.

Вторым шагом проводится анализ модели пяти сил конкуренции, который дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и выявить области, стратегические изменения в которых (согласно прогноза) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса.

По Портеру, необходимо:

- определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечивает наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- разработать мероприятия, направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Третьим шагом определяются стержневые компетенции, обеспечивающие лидерские позиции среди конкурентов, для достижения успеха в достижении целей конкурентной стратегии:

- определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- оценка коллективных умений работников организации;
- фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях, составляющих основу стратегии;
- обеспечение невоспроизводимости стержневых компетенций организации.

Четвертый шаг - разработка конкурентной стратегии. Стратегия основывается на определении видения, миссии и цели и заключается в формировании самих указанных характеристик организации в будущем; умозрительном переносе разработчика в то состояние организации, которое соответствует этим характеристикам; проецировании указанного состояния на реальную среду с тем, чтобы определить действия, ведущие к идеальному результату [4].

Проиллюстрировать этот процесс можно следующим образом. Следует представить планирование своей жизни пожилым человеком для самого себя, как будто находящегося в прошлом (в юности): какую цель следовало бы поставить себе и какими путями к ней идти, чтобы, находясь в настоящем, получить результат, соответствующий идеальной картине возможных успехов с точки зрения самого человека.

В своей книге «7 навыков высокоэффективных людей» С. Кови дал такую характеристику начала построения стратегии: «...«начинайте, представляя конечную цель» заключается в том, чтобы уже сегодня начать с представления образа, картины

или парадигмы конечной цели вашей жизни. Это будет системой оценки или критерием, по которому вы будете оценивать все остальное. Каждая часть вашей жизни – то, что вы делаете сегодня, что будете делать завтра, на следующей неделе, в следующем месяце, - может быть рассмотрена в контексте единого целого, того, что по-настоящему имеет для вас значение. Постоянно сохраняя в мыслях четкий образ своей конечной цели, вы всегда будете отдавать себе отчет в том, что все, что вы делаете в любой конкретный день, не противоречит критериям, которые вы сами определили для себя, как наиболее важные.»[3]

После формирования видения, миссии и цели, переходить к разработке стратегии сразу – преждевременно. Стратегия не может быть оторванной от конкретной организации и от ее реального состояния дел. Следовательно, необходимо проделать значительную аналитическую работу по выявлению сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, которые открывает для нее внешняя среда, по исследованию проблемного поля и анализу действующей в организации стратегии.

Как описывалось в примере с пожилым человеком, сначала необходимо «увидеть» свою организацию в будущем. Причем образ организации, с одной стороны, создается как ее идеальный образ, но, с другой стороны, этот образ должен соответствовать именно той организации, для которой разрабатывается конкурентная стратегия, поскольку не из любого исходного состояния организации можно достичь желаемого лучшего будущего. Этот образ необходимо наполнить содержанием того, что организация желает предложить обществу и самой себе – своим работникам, т.е. содержанием той миссии, которую организация хотела бы выполнять в будущем.

Определение конкретного результата, который может проявиться, прорасти из образа будущего и миссии, обеспечивает формулирование целей организации, для достижения которых разрабатывается конкурентная стратегия.

Разрабатывается своего рода модель, реализация которой должна обеспечить успех организации. Схема формирования конкурентной стратегии изображена на рис. 1 [6].

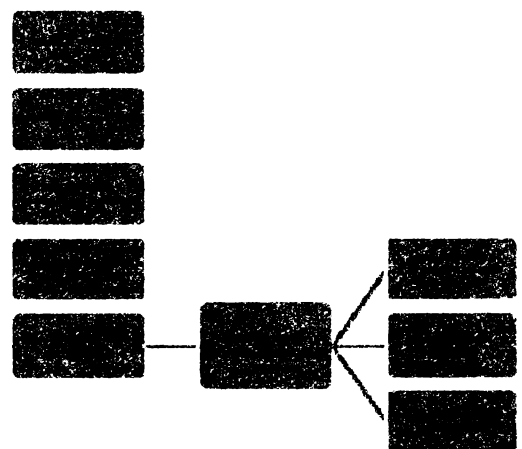


Рис. 1. Схема формирования стратегии

Самой простой моделью описания организации, как это следует из теории систем, является модель «черного ящика», в которой известны только параметры на входе в систему и на выходе из нее. Параметры на выходе из системы – это рассмотренные нами цели, а параметры на входе – описания действительного состояния организации и ее окружения. То, что находится внутри «черного ящика» (содержание самой конкурентной стратегии), требует четкого определения менеджментом организации.

Разработка конкурентной стратегии коммерческого предприятия является важной, сложной, творческой процедурой стратегического менеджмента. Удачно разработанная стратегия может позволить компании занять конкурентоспособные позиции на рынке и решить поставленные управленческие задачи.

Литература:

1. Ансофф И. Стратегическое планирование / Пер. с англ. / Ансофф И. - М.: Экономика, 1998. – 643 с.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов/ Зуб А.Т. - М.: Аспект Пресс, 2002. – 382 с.
3. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности/ Кови Стивен Р. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 375 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент (бакалавриат и магистратура): учебное пособие / Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. - М.: Финпресс, 2004. – 392 с.
5. Минцберг Г. Школы стратегий/ Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. - СПб: Питер, 2001. – 283 с.
6. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент / Парахина В. Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. - М.: Поколение, 2006. – 175 с.
7. Портер М. Международная конкуренция / Портер М. - М.: Прогресс, 1993.
8. РесБизнесКонсалтинг - [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)
9. James Brian Quinn. Intelligent Enterprise. TheFreePress. 1992.

© Мосин А.А., 2012

© Алипперов И.М., 2012

## **Приведение организационного потенциала фирмы в соответствие**

### **с выбранной стратегией развития**

*Харитова Е.А. (Россия, Екатеринбург)  
e-mail: [kharitosha96@yandex.ru](mailto:kharitosha96@yandex.ru)*

Потенциал (от лат. *potentia* — сила) в широком смысле — средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенной цели.

Через развитие потенциала идет развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. Внутренняя среда организации построена из элементов, образующих ее производственно-хозяйственную систему, и включает блоки: продуктовый, производственных функций и деловых процессов, ресурсов, организационный с производственной структурой и структурой управления, технологией управленческих процессов по всем функциям, организационной культурой и блок управления — общее руководство организацией, система и стиль управления.

Развитие менеджмента привело к тому, что концепции и подходы к построению и совершенствованию систем управления предприятием качественно различны в разных странах и представляют

собой результат действия многочисленных факторов. На развитие этих концепций и подходов к формированию систем управления предприятием значительное влияние оказывают опыт, умение, знания и интуиция менеджеров. По мере совершенствования их мастерства будет происходить переход к новым концепциям создания систем управления; к подходам более сложным, но создающим лучшие возможности для развития предприятия.

Именно поэтому организационный потенциал предприятия рассматривается как стратегическая составляющая его общего потенциала. Принято считать, что в составе организационного следует оценивать стратегический потенциал системной устойчивости и стратегический организационный потенциал динамического развития предприятия. Эти части общего организационного потенциала дают такие возможности развитию предприятия, которые позволяют ему соответствовать требованиям внешней среды и формируют конкурентоспособность в глобальном масштабе.

Организационный потенциал компании следует рассматривать с позиции возможностей динамического развития предприятия, что предполагает не только стратегическую стабильность деятельности, но и направленность на ускорение темпов развития. Структура организационного потенциала достаточно сложна и определяется не только личными качествами руководства, но и всей совокупностью организационных факторов.

Известный специалист по управлению К. Левин разработал поэтапную модель изменений, которая оказалась весьма действенной в руководстве организациями. Согласно его модели, изменения в организации происходят в три этапа: создание готовности к изменениям; переход; закрепление. Создание готовности к изменениям означает ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии и создание предпосылки для внедрения нововведений. Переход предполагает развитие новых оценок, позиций и нововведения. Закрепление предполагает создание механизмов, гарантирующих относительную стабильность и эффективную деятельность организации в результате внедрения нововведений.

Исследователи, занимающиеся проблемами изменений в организации, отмечают, что эффективность внедрения научных разработок в значительной степени зависит от готовности отдельных работников организации и трудового коллектива в целом к восприятию нововведений. При этом, исполнительская деятельность подчиненных становится воплощением разрабатываемого руководителем решения. К числу основных факторов, влияющих на результативность деятельности, А. Алексеев и В. Пигалов относят: личные интересы работников; характер и содержание труда; особенности осуществления изменений; отношения между разработчиками проекта, администрацией и работниками.

Изучению эффективности организационного потенциала были посвящены труды ученых И. Ансоффа, П. Дракера, С. Янг. Хотя зарубежные коллеги предложили некоторые решения еще в 50 - 70 г.

г. прошлого века, их труды легли в основу современных российских практиков организационного развития. Предложенные ими инструменты наиболее апробированы к специфике российского рынка А.И. Пригожиным, С.В. Хайниш, Н. Ю. Токаревой и другими преподавателями «Школы консультантов по управлению» Академии Народного Хозяйства при Правительстве РФ.

Стратегия – это заранее спланированная реакция на изменения, выбранная высшим руководством и реализуемая для достижения цели, выполнения миссии. Стратегия компании состоит из запланированных действий и необходимых поправок в случае непредвиденных обстоятельств. Текущая стратегия компании составляется руководителем с учетом событий, происходящих как внутри, так и за пределами фирмы. Наиболее используемой в настоящее время является стратегия ограниченного развития. Ее выбирает большинство предприятий в сложившихся отраслях со стабильной технологией. Цели развития устанавливаются от «достигнутого» и корректируются при изменении условий. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действий.

Основа успеха любой организации в современных условиях связана с постоянной адаптацией к изменениям внешней среды и приведением ее потенциала в соответствие с этими переменами. Цель организационных изменений состоит, во-первых, в повышении конкурентоспособности, во-вторых, в преодолении неопределенности, вызванной стремительными изменениями во всех сферах экономической и технологической инфраструктурах.

Проведение организационных изменений в современных условиях становится сутью стратегического менеджмента, конечным продуктом которого является организационный потенциал, обеспечивающий своевременную реакцию организации на внешние изменения.

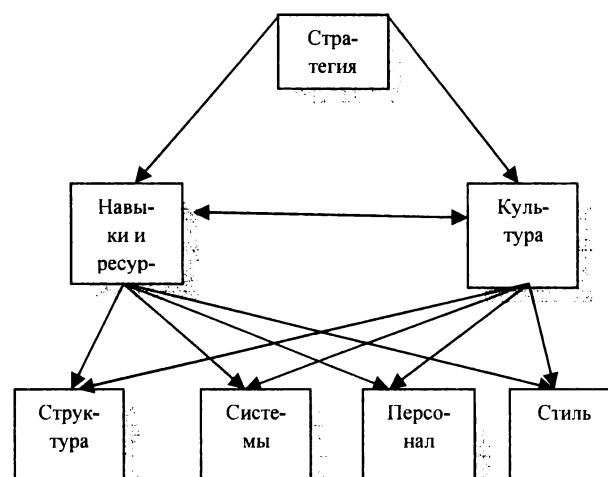
Концепция стратегического менеджмента предполагает процесс непрерывного управления изменениями в организации как ответную реакцию на изменения окружающей среды. Организационные изменения – это, прежде всего, решения руководства о переменах в одной или нескольких взаимосвязанных подсистемах и элементах организации. Это может быть связано с изменением стратегических целей. Большинство организаций не нуждаются в радикальных изменениях существующих стратегий; сам факт их существования говорит о том, что проводится правильная политика. Но есть большая разница между простым существованием и успешной деятельностью фирмы. Поскольку «менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей», то необходимо учитывать потенциальную реакцию этих людей на изменения.

Целью организационных изменений является решение проблемы разрыва между стратегией и возможностями организации. Это предполагает приведение внутренних элементов организационной системы и потенциала фирмы в соответствие с изменчивостью окружающей среды.

Последовательность внутренних изменений в организации можно рассмотреть, используя системную модель McKinsey «7S»<sup>284</sup>. Основная идея модели заключается в том, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных внутренних элементов, изменение каждой из которых требует соответствующего изменения остальных (рис.).

Такой подход определяет последовательность внутренних изменений в организации и позволяет осмыслить внутренние элементы организации, оказывающие влияние на ее будущее и на успех реализации выбранной стратегии.

После выбора стратегии следующим шагом является определение того, какие навыки и ресурсы потребуются для осуществления стратегии, какие навыки и ресурсы надо развивать или приобрести, чтобы реализовать стратегию. Эти навыки представляют связь между стратегией и новым обликом организации и в то же время определяют те изменения, которые должны произойти в других внутренних элементах: структуре, системах, кадрах, стиле.



Структурные изменения – это часть организационного процесса, включающая изменения в системе распределения полномочий и ответственности, координации и интеграции деятельности подразделений организации, управленческой иерархии и степени централизации. Приведение структуры в соответствие со стратегией – это:

- выделение стратегически значимых видов деятельности;
- формирование новой внутриорганизационной системы коммуникаций;
- пересмотр объема полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры;
- применение новых организационных форм.

В настоящее время в современном обществе ресурсом экономического преимущества организации становятся знания и информация (интеллектуальные активы), а не капитал (материальные и финансовые активы). Информационное общество предъявляет новые требования к фирме. Американ-

<sup>284</sup> Е.С.Ведров, Д.В.Петухов, А.Н.Алексеев. Маркетинговые исследования. Часть 2. Учебный курс. МИЭМП, Центр дистанционных образовательных технологий. 2010.

ский социолог М.Кастельс в своей работе «Информационная эпоха»<sup>285</sup> выделил ключевую особенность новой организационной структуры – логику сетей. Сети есть фундаментальный материал, из которого будут строиться новые организации.

Сетевая форма организации – это результат интеграционных процессов, связанных с объединением организаций, созданием стратегических союзов (альянсов), децентрализации в принятии решений. Сети представляют собой средоточие фирм, координируемых рыночным механизмом вместо командных методов. При формировании сети образуются вокруг одной ведущей компании, либо создаются на базе альянсов и кооперации между группами организаций. Сотрудничество в рамках сетевой структуры предполагает сохранение независимости организаций, в нее входящих. Взаимоотношения могут носить неформальный характер и основываться на краткосрочных договорных отношениях, а также быть более формальными, базирующимися на долгосрочных отношениях, включающих совместное использование информации, технологий, систем и т.д.

Организация, таким образом, приобретает новую структуру: для решения тех или иных проблем создаются рабочие группы; преобладают неформальные и горизонтальные связи; право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях; в сотрудниках ценятся компетентность и эффективная совместная работа, а также творчество, качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. Все это придает внутренней структуре организации динамизм, так необходимый для приведения потенциала этой организации в соответствие с выбранной стратегией развития.

© Харитонов Е.А., 2012

---

<sup>285</sup>М. Кастельс. Информационная эпоха: экономика, общество и культура, 2001. 449 с.

## Управление образовательными системами и процессами

### Методологические аспекты исследования проблем менеджмента

#### образовательных организаций

**Чуракова Н.И.** (Россия, Екатеринбург)

e-mail: churakovan@gmail.com

Понятие «исследование» традиционно связывается с профессиональной научной деятельностью. Имеет ли оно отношение к руководителям производственных организаций, например, дошкольного или общего образования, которые созданы для решения конкретных задач воспитания и обучения детей? В таких организациях руководитель принимается на работу для того, чтобы решать ряд конкретных функциональных задач и выполнять должностные обязанности. Почему так необходимо руководителям обратиться к исследованию собственной деятельности? Только ли это требования соответствующих образовательных стандартов и квалификационных характеристик?

Проблема реализации творческого потенциала руководителя образования в России остро встала относительно недавно. Периодически, с введением в образовательную практику того или иного новшества, проблема актуализируется. В настоящий момент это связано введением в практику Федеральных образовательных стандартов. Проекты стандартов обозначили перед руководителями образовательных учреждений не просто задачи, а проблемы, решение которых привычными педагогическими методами не эффективно, а чаще не возможно. Это естественно, современное управление образовательным учреждением давно переросло границы организационно-педагогической деятельности, описанной в трудах К.Д. Ушинского. Педагогические представления о руководителе, как о первом учителе уступили место экономическим взглядам, отражённым в требованиях тарифно-квалификационных характеристик 2010 года. Современный руководитель образования это, в первую очередь, квалифицированный специалист-менеджер, имеющий основное высшее или дополнительное профессиональное образование по направлениям подготовки «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Управление персоналом»<sup>286</sup>.

Такой руководитель должен работать в условиях нестабильной внешней и внутренней среды, неопределённой оперативной ситуации, а также в условиях дефицита информации о временных, пространственных и смысловых характеристиках оперативного события. Существенным в его деятельности является то, что фактор неопределённости выступает и как внешнее, объективное условие деятельности, обусловленное неупорядоченным характером репрезентации события в пространстве и вре-

мени, и как внутреннее, субъективное условие, обусловленное степенью осведомлённости работающего человека об указанных выше параметрах оперативного события в момент его появления. Суть менеджмента состоит в обеспечении инновационного и опережающего развития организации. Динамичное и перспективное управление образовательным учреждением должно способствовать росту инновационного потенциала организации и отражать особенности, условия, новые реальности и новые потребности развития производства и общества, технологии и самого человека. Без сомнения, такая практика труда руководителя принципиально отличается от деятельности в условиях планово-административной экономики с её стабильными, прогнозируемыми требованиями и условиями их достижения. За долгие годы советского периода развития образования, научившись исполнять решения вышестоящих ведомств, администрировать, мобилизовать и перераспределить имеющиеся ресурсы, создавать в организации ситуации, в которых работник наращивал качество и эффективность труда из чувства страха (долга, уважения) перед непосредственным руководителем (обществом), руководители не научились проявлять самостоятельность, столь востребованную современным этапом развития.

Наиболее эффективным способом преобразования руководителя «исполнительского типа» в руководителя – исследователя является последовательное включение руководящего корпуса в исследовательскую деятельность. Казалось бы ничего сложного. Все руководители образовательных учреждений имеют высшее профессиональное образование. Завершая обучение, молодые специалисты выполняли и публично защищали выпускную квалификационную (дипломную) работу. Как следствие, всем руководителям в целом известны азы научного подхода к решению научно-исследовательских задач. Получив через какое-то время назначение на руководящую должность в образовательном учреждении, руководители часто отказываются при решении проблемных профессиональных задач на практике от известных со времён обучения в высшей школе схем, методов и технологий. Интересно, также, что повторив или изучив заново данную технологию, например, в процессе обучения на курсах профессиональной переподготовки по менеджменту образования, руководители критично относятся к возможности её применения на практике. Мо их мнению, данная технология не эффективна в реальной жизни и практике менеджмента, а найденные на её основе решения в своём большинстве не могут быть внедрены в практику. Опыт выполнения исследований слушателями программ профессиональной переподготовки «менеджмент в образовании» обучающимися в Институте кадрового развития и менеджмента Уральского государственного педагогического университета позволил нам в данной статье высказать ряд соображений по поводу

<sup>286</sup> Приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 26 августа 2010 г. № 761н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников образования».



того, как надо исследовать проблемы менеджмента на практике.

Когда речь заходит об исследовании управления образовательным учреждением теория рекомендует руководителям следовать парадигме системного подхода, который в течение уже долгого времени даёт научному сообществу образец постановки проблем и их решений. Данные представления основаны на понимании управления образовательной организацией как хорошо организованной организационной системой. Управление в такой системе следует правилам, стандартам, нормам, унифицированным моделям процессов и видов деятельности. Оно ориентировано на сохранение пространства параметров устойчивого функционирования за счет адаптивности и гибкости. Вообще, способность к адаптации для организованных систем является ключевой. Она позволяет им выдерживать воздействие внешней среды, самонастраиваться на её изменения, добиваться устойчивости. Главная цель управления максимально приблизить организацию к устойчивому, стабильному состоянию. Развитие системы в данном контексте, это устойчивый последовательный переход на более высокий по жизнеспособности уровень. Решения принимаются при наличии полной определенности исходной информации и направлены на совершенствование существующей практики управления, непрерывное повышение её возможностей, прежде всего за счет интенсивного использования ее внутренних ресурсов.

Выше мы отметили, что отличительной чертой современной ситуации управления является неопределённость, порождающая неустойчивость и разрушающая организованность организационных систем. На смену хорошо организованным системам приходят плохо организованные, диффузные системы. В диффузных системах нельзя «установить непроницаемые перегородки», разграничивающие действия или явления<sup>287</sup>. Этими принципиальными особенностями диффузные системы выделены в класс сложных систем. Диффузные системы также как и организованные стремятся к устойчивости, но в большей степени обладают самоорганизацией, самообучением и рефлексией. Это открытые системы, но акценты в отношениях с внешней средой смещены с анализа, выработки реакции для парирования воздействий внешней среды и адаптации к ней организационной системы на «конструирование» собственного внешнего окружения<sup>288</sup>.

Уместно отметить, что анализ практики управления наиболее успешными образовательными учреждениями показывает, что в деятельности руководителей проявляются черты характерные для управления диффузными организационными системами. Такие руководители, например, преимущественно ориентируются не на установление взаимодействия с внешней средой в целом, а на развитие

социального партнёрства, т.е. построение собственного внешнего окружения. Они признают, что находятся в ситуации, когда традиционный механизм управления и любые меры по его совершенствованию не приносят ожидаемых эффектов. В первую очередь, это касается расширения конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг. Эффективными и результативными с данных позиций становятся меры по реорганизации, преобразованию или реструктуризации, разрушающие существующую управленческую иерархию, требующие пересмотра основных целей, ценностей и поведенческих стереотипов на основе новой концепции жизни организации.

Подобные суждения указывают на то, что, во-первых, на практике идёт процесс преобразования хорошо организованных организационных образовательных систем в диффузные организационные системы. Во-вторых, необходимы корректировки подходов к исследованию, учитывающие особенностей плохо организованных организационных систем. Что необходимо учесть?

1. Традиционный подход в исследовании разработан на основе выделении объектов (явлений, процессов) одной физической природы, зависящих от ограниченного и относительно небольшого количества факторов. Поочередно варьируя факторы, мы можем установить желаемые зависимости. Когда мы обращаемся к исследованию в сфере менеджмента, то первое что мы обнаруживает это огромное количество факторов различной природы влияющих на предмет исследования. Сложности возникают на этапе определения совокупности факторов влияния. Как следствие, последующие действия по установлению зависимостей между изучаемым объектом и факторами влияния практически невозможны. Приемлемым вариантом в данной ситуации становится замена строгих функциональных зависимостей моделями. Модели, дающие приближённое представление о свойствах исследуемых объектов, их поведении, движении, устойчивости, адаптации, гибкости, надёжности и др. становятся инструментом исследования.

2. Системный подход, лежащий в основе парадигмы научных исследований, ориентирован на цикл «вход» - «выход». Когда мы обращаемся к образовательным системам принцип «черного ящика» представляется не самой удачной точкой отсчёта. Лучшие результаты даёт цикл «вход» - «процесс» - «выход», учитывающий функционирование исследуемых объектов. Указанный принцип описанный Н.П. Брусленко<sup>289</sup>, ориентирует исследователя на изучение объектов, наделённых функциями преобразования входных ресурсов в результаты. В сущности, мы имеем дело с синтезом кибернетического и процессного подходов.

3. Выше мы отмечали «принципиальную неустойчивость и стохастичность»<sup>290</sup> диффузных систем. Как следствие, состояние таких систем обу-

<sup>287</sup> Кун Т. Структура научных революций: пер. с англ. М.: Прогресс, 1990.

<sup>288</sup> Малинецкий Г.Г. Хаос структуры, вычислительный эксперимент. М.: Наука, 1997.

<sup>289</sup> Брусленко Н.П., Кирсанов К.А., Коваленко И.Н. Лекции по теории сложных систем. М.: Советское радио, 1973.

<sup>290</sup> Моисеев Н.Н. Системный анализ: математические методы. М.: Наука, 1983.

словлено результатами действия огромного количества нерегулярных, непостоянных, незначительных малых причин. Не исключено воздействие и сложных и значительных причин. В итоге мы получаем некоторую хаотичность и причин и состояний. Собственно об этом нам и говорят практики менеджмента, ежедневно наблюдая хаос состояний и поведения, которое непредсказуемо в принципе. В такой ситуации даже задуматься об исследовании невозможно. В этом проявляется ключевая аксиома исследования диффузных систем: случайность подчинена неким внутренним законам, которые на современном уровне знаний не поддаются изучению. Самое время вспомнить, что истоки методологии научного исследования лежат в анализе, базирующемся на причинно-следственном подходе. Категории «причина» и «следствие» незыблемы для науки, а созданный на их основе методологический аппарат применяется на всех этапах научного поиска. В нашей ситуации, однако, большее значение приобретает категория «синтеза», поскольку она позволяет объединить разрозненные факты, изучить перспективы исследуемых процессов, их взаимную обусловленность. В таком контексте особую значимость приобретает подход синтезирующий логику и опыт исследователя.

4. Исследование как научный процесс, как известно, начинается с постановки проблемы. В научной деятельности под проблемой понимают сложную научную задачу, решение которой даст новые знания для развития теории и практики. Для практика проблемой является любое затруднение, трудная бизнес-ситуация, трудно осуществимое мероприятие. В зависимости от определённости в представлении будущего, как результата решения проблемы мы можем констатировать, что большинство проблем решаемых руководителями это проблемы в которых неясна суть, неочевидны необходимая информация и приоритеты, последствия проблемы серьезны, время изменения ситуации неограничено, в изменение ситуации вовлечено большое количество людей.

5. Особое значение при исследовании проблем менеджмента отдаётся выбору подхода. Традиционный «научный» подход предусматривает применение строгого научного (формального) аппарата, максимально исключающего факторы не поддающиеся формализации. На практике данный подход плохо применим. Разработчики решения проблемы не могут и не решаются исключить из рассмотрения какие-либо факторы. Как следствие, в условиях «управления беспорядком» большую эффективность дают подходы, основанные на качественных методах, эксперименте и изменениях реальных обстоятельств, порождающих проблему<sup>291</sup>.

© Чуракова Н.И., 2012

## Университет как составная часть безопасности государства

Медведев И.А. (Украина, Сумы)

e-mail: ippo\_medvedev@mail.ru

Современная ситуация в мире характеризуется как ситуация глобального кризиса. И человеческий фактор и внешняя среда ставят перед человечеством все новые и новые проблемы. Управлять социальными системами становится все сложнее и сложнее. Среди множества функций управления социальной средой (планирование, организация, мотивация, координация, контроль), функция безопасности конкретного человека, социума, страны занимает, на наш взгляд, особое – наиболее актуальное место. Как сберечь себя и общество, как наладить адекватное государственное управление, чтобы сберечь самое важное – жизнь и здоровье граждан.

Больше того, перед мировым сообществом встаёт задача создания совместной декларации о гармонизации архитектуры мировой системы, как гармонично развивающегося пространства.

Какие же институты, могут так или иначе положительно влиять на безопасность государства и социума? На наш взгляд это прежде всего университет. Но читая Ньюмена, Гассета и Гумбольдта, современный исследователь забывает, что эти ученые оценивали университет в прошлом, а смысл идеи университета нужно искать в современной социальной практике, чтобы пытаться каким-то образом сформировать идею уже собственного, глобального университета, и создать модель всемирной профессионально-технической элиты, идею государства [1].

Бхопал, Трейн-Айленд, Чернобыль не научили нас думать о функции безопасности. Катастрофа в Японии, которая случилась в марте 2011, очередное тому подтверждение. Общество и государство могут находиться на любой стадии развития, но фактор развития не может спасти страну или государство от возможных масштабных бедствий. Человечеству не хватает знаний, и умений ориентироваться в современном мире.

В этом контексте интересной становится роль университета, которая, скорее всего, состоит в том, чтобы научить не созерцать мир несущийся мимо нас, а строить свой мир – и внутренний и внешний. Скорее всего, уберечь человека и государство от потрясений может парадигма воспитания «способного в среде способных».

Безусловно, функция безопасности должна влиять и на сам университет, который обучает, и может позитивно влиять на все государственные институты. Стоит отказаться от пресловутой «универсальности» с негативными чертами и попытками увязать с одной стороны узкую специализацию; с другой – конгломерат абсолютно противоречивых специальностей (информатика, физическое воспитание) [2]. Такое образование в университете приводит к тому, что выпускник университета не знает ничего профессионально, а знает «чуть-чуть кое-что».

<sup>291</sup> Акофф Р.Л. Искусство и наука управления «беспорядком»: хрестоматия: управление изменением. МИМ ЛИНК, 1998.

В современном мире исследователи процесса государственного управления функцией безопасности университета все чаще говорят о кризисных явлениях в самих университетах. Прежде всего, эти негативные тенденции поддерживаются глобализацией, которая разрушает как национальную, так и воспитательную функцию данной институции. Именно славянские, православные университеты характеризуются стержнем воспитания. Именно эти университеты должны были в любое время быть призваны к работе как инструмент государственной образовательной и воспитательной, если хотите идейной или же идеологической политики. К сожалению, война за лидерство в идеологии, как и лидерство в воспитании определенным образом была проиграна. Попытка реанимировать воспитательную функцию университета в странах постсоветского пространства становится утопией [3]. Безопасность станы зависит от безопасности и целостности университета. В эпоху перестройки нас убеждали, что в наших странах много колхозов и заводом, что они не нужны. Теперь дошла очередь до университетов.

Как же искать пути развития функции безопасности университетской системы и государства? На наш взгляд нужно, прежде всего, отказаться от стремления приспособиться к условиям, которые все время изменяются. Скорее всего, речь идет об условиях, которые нужно менять нам самим. Если сегодня мы перестанем лгать о том, что мы готовим в своих университетах исследователей и интеллектуалов, причем лгать как нашим студентам, так и самим себе; то в будущем мы окажемся среди коллег, которые не пошли в научном поиске, дольше нас, а написали мёртво рожденные диссертации и монографии. Функция безопасности университета и государства может быть реализована только с помощью идеи опережающего мышления. Мы не можем догнать наших конкурентов в экономике и сельском хозяйстве? Тогда комплексатором этого отставания должен стать университет. Именно в него государство должно вкладывать гиперресурсы для обеспечения гиперразвития.

Как же действовать? Прежде всего, все цивилизованные государства должны стремиться отразить в своих законодательных документах мировую, континентальную, или же, если хотите международную безопасность. В действительности все происходит с точностью до наоборот. Государственное управление «гонимое идеологией» экспансии толкает менеджеров от университетского образования на разрушение многолетних связей. С одной стороны мы стремимся в международному партнерству и цитированию друг друга в журналах, а с другой возникают запреты на заграничные командировки и контакты. Глобальность университета базируется на его открытости, прозрачности, прочности, если хотите вечности [4].

Вместе с тем, следует отметить, что часть университетов погибает, а часть приобретает умение подготовить конкретного работника, специалиста, или в конце концов «способного среди способных», то есть человека, который может воспроизводить первичный материал, или нечто необычное (творче-

ское) или как теперь модно говорить «креативное». Но, к сожалению, в последнее время все меньше выходит на арену культурной жизни наших стран явлений высокохудожественных, ярких, способных изменить социум.

Сегодняшняя университетская действительность пронизана «кумовством» и «коррупцией». Методологии в университетских стенах почти не осталось места. Истина становится служанкой идеологии, и к тому же идеологии пагубной – не прогрессивной. Запугивание молодых ученых, их сдерживание в заскорузлых «ваковских» шорах тлетворно влияет на климат в университетских коллективах. Что говорить тогда о профессиональной высшей школе, которая на постсоветском пространстве вообще воспринимается как примитивно прикладная форма, лишенная своеобразия и новизны [5].

Университет, как инструмент формирования национальной элиты считается вообще преступной (националистической) мыслью. Каким же образом тогда можно «догнать и перегнать». Или мы откроем свои «Оксфорды» и «Кембриджи» или утонем в переписывании, списывании, плагиате. Идти дальше своих учителей, икать и спорить с ними – путь достойный честного патриота и истинного ученого [6].

Заменив знания, умения и навыки на компетенции, и компетентность, не разобравшись в лексическом значении последних и первых приводит в тупик и учителей и учеников.

В постсоветской высшей школе закреплена правовая дифференциация вузов на институты, академии и университеты. Однако нечасто обсуждается вопрос о соответствии правового статуса университета его культурно-историческому значению. Вместе с тем в современном культурном менталитете российских граждан лишь немногие университеты позиционируются как действительно первоклассные вузы.

Иными словами, мы хотим подчеркнуть, что вуз, именующийся университетом «по праву закона», является ли таковым по «праву культуры»? Может ли существовать «университет печати», «технологический университет», «аграрный университет» и т.д.? Думается, что ответ на этот вопрос невозможен без обращения к *развитию* «идеи университета».

Именно эта позиция наиболее близка российской идее университета. Уже М.В.Ломоносов полагал университет в качестве центра национальной культуры. В начале XX в. исследователь истории Московского университета Кизеветтер определил сущность его основной традиции как слияние запросов науки с требованиями жизни, органическое совмещение служения науке со служением общественному благу, текущим духовным потребностям общества.

В условиях современной полемики о развитии безопасности государства и университета как основы высшей школы нельзя не обратить внимания на определённую заинтересованность в современном движении образования стран постсоветского пространства к положениям Болонского процесса.

Это и не удивительно, ведь в начале XXI в. возникает потребность и важность использования и укрепления интеллектуального, культурного, социального, научного и технического потенциала университетов как основы развития социума.

В образовании мы должны стремимся, прежде всего, не к европейским «свободе, равенстве, научному поиску», а стремимся, скорее, к позиции выживания образования как отрасли, и университета как его составляющей. Такая способность подстраиваться была заимствована из американской модели университета. Насколько она порочна, или скорее пагубна мы убедились лишь сегодня – когда разразился мировой кризис.

Итак, можно сделать вывод, что функция безопасности государства и её связь и взаимозависимость с идеей университета требует нового осмысления прежде всего с позиции государственного управления как в Украине, так и в других странах. Также, данная тема может быть интересной для представителей философии, педагогики, экономики, социологии.

В начале XXI в. на постсоветском пространстве сложился не только «парад суверенитетов», но и парад идей университетов, которые стремятся как к суверенитету, так и к автономии [1, с.4].

Вместе с тем отличие в моделях университетских идей в таких странах как Россия, Украина, Белоруссия прослеживается. Что касается первой их перечисленных стран, то следует отметить тяготение российской идеи университета к национальному и государственному централизму. Идея университета в России была все время на службе у государственной машины. И так продолжалось всегда: и в эпоху Петра первого, и на протяжении всего советского времени. Именно такими же, лежащими в одной плоскости с государственными интересами, можно считать современные управленческие подходы к развитию образования в России. Тем более обоснованными являются современные требования центральной власти в РФ к развитию данной институции, как инструмента государственной идеологии. Именно этому могли бы у россиян поучиться многие новоявленные национальные государства [3, с.24].

Что касается Белоруссии, то даже по оценкам представителей научных кругов этого государства, можно говорить, что система высшего образования начала складываться только с 1917 года. В современных же условиях, единой или цельной позиции на идею университета в Белоруссии нет. Скорее всего, следует подчеркнуть противоположность существования двух диаметрально противоположных концепций. Одну из них мы назовем правой (демократической), другую – централизованной (левоталитарной). Хотя работ посвященных этой теме в белорусских изданиях мало.

Что касается Украины, то, несмотря на «украинский менталитет», который, прежде всего, предусматривает многообразие подходов и позиций, проблема латентного смысла идеи университета остаётся достаточно не исследованной. Это, прежде

всего, базируется на отсутствие разработки общего, процессуального, субъектно-объектного и функционального подходов к идее и моделям университета. Если мы не рассмотрели эти подходы к безопасности государства и университета, каким образом мы можем говорить о разработке системного подхода? Да, орпеленный опыт развития систем безопасности у нас есть, но мы не исправили свои ошибки за 25 лет, а предлагаем свои услуги японцам, которые находятся в ситуации катастрофы. И если вчера нас просто считали «халатными преступниками» – сегодня нас могут принять за «самонадеянных безумцев».

Прежде всего, сравнивая российский и украинский университеты следует отметить, что русский университет более национален и патриотичен, а украинский – космополитичен, интернационален. Почему же мы так считаем. Если поставить рядом по схожести идеи, модели, времени и уставов то Казанский и Харьковский Императорский университеты во многом идентичны. Однако поставить рядом Московский и Львовский вообще невозможно. Вместе с тем, есть мнение, что «русский университетский прорыв» был бы невозможен без существования Киево-Могилянской Академии.

В современном мире исследователи процесса государственного управления функцией безопасности университета все чаще говорят о кризисных явлениях в самих университетах. Прежде всего, эти негативные тенденции поддерживаются глобализацией, которая разрушает как национальную, так и воспитательную функцию данной институции. Именно славянские, православные университеты характеризуются стержнем воспитания. Именно эти университеты должны были в любое время быть призваны к работе как инструмент государственной образовательной и воспитательной, если хотите идейной или же идеологической политики. К сожалению, война за лидерство в идеологии, как и лидерство в воспитании определенным образом была проиграна. Попытка реанимировать воспитательную функцию университета в странах постсоветского пространства становится утопией.

Университет, как инструмент формирования национальной элиты считается вообще преступной (националистической) мыслью. Каким же образом тогда можно «догнать и перегнать». Или мы откроем свои «Оксфорды» и «Кембриджи» или утонем в переписывании, списывании, плагиате. Идти дальше своих учителей, икать и спорить с ними – путь достойный честного патриота и истинного ученого.

Новая форма связей между высшей школой, наукой и промышленностью должна отвечать требованиям времени. Учебные заведения должны рассматривать предприятия как рынок для своей продукции, как академической (подготовка и переподготовка кадров), так и научной. Предприятия в лице учебных заведений должны видеть своих поставщиков.

Методологическим основанием подготовки конкурентоспособного специалиста является формирование единого образовательного пространства вуза, науки и производства.

Одной из форм такого сотрудничества есть создание сети региональных комплексов профессионального образования и единого организационно-экономического, правового и финансового режима для ее функционирования. Вершиной этого комплекса должен стать университет.

Такая модель позволит обеспечить, во-первых, формирование обобщенного интеллектуально-творческого пространства жизнедеятельности стран; во-вторых, развитие системы постоянного взаимодействия между работодателями и образовательным сообществом с целью организации мониторинга регионального рынка труда и образовательных услуг, рационального заполнения профессиональных ниш на рынке труда; в-третьих, функционирование механизмов, стимулирующих работодателей инвестировать в образовательные учреждения, обеспечивающих интеграцию науки, производства и образования, распространяющих позитивный опыт участия работодателей в финансировании и управлении учреждениями профессионального образования.

Основным стимулом к интеграции образования, науки и производства для высшей школы являются повышение качества подготовки специалистов и востребованности выпускников университетов на рынке труда, а также возможность повышения эффективности научно-инновационной деятельности. Стимулом для академической науки выступает возможность привлечения дополнительных кадровых ресурсов к научной деятельности, а для бизнеса – появление новых эффективных сфер приложения капитала, повышение конкурентоспособности производства товаров и услуг.

Во многих университетах нерешенным является вопрос экономической безопасности – материального обеспечения научной и образовательной деятельности. Современные приборы и оборудование – важнейший элемент интеграции и мощного инновационного процесса – часто отсутствуют. Выход из сложившейся ситуации в сотрудничестве с производством, где студенты и аспиранты проводят практические и экспериментальные работы, что ведет к повышению мотивации учащихся к занятию научно-технической деятельностью и технологическим менеджментом. Продолжая изучать базовые дисциплины, студенту и учёному будет необходимо связывать теоретическую подготовку с практической деятельностью. Возможность увидеть на практике результаты применения получаемых знаний, является важнейшей составляющей формирующейся системы мотивации научных и управленческих кадров и, следовательно, процесса перехода к «экономике знаний» и опережающему развитию государства. И тогда очевидна роль университета станет осознанной для всех. Университет не только как источник новых знаний, но и главная составляющая эффективной системы управления государством, в том числе его экономикой.

Новый взгляд на функцию безопасности университета и государства даёт возможность пересмотреть вопросы, касающиеся институциональной и организационной структуры, финансирования и

управления системой профориентации, трудоустройства и адаптации молодых специалистов.

На производство должны приходить уже готовые специалисты, потому что с сегодняшними темпами развития экономики просто нет времени их переучивать. В нынешних условиях идеальной моделью для современного производства является инженер с высшим образованием, который руководит бригадой высококвалифицированных рабочих. То есть грань между профтехучилищами и лицеями, техникумами, колледжами и университетами должна постепенно стираться с учетом региональных и отраслевых особенностей.

Сам по себе диплом об окончании среднетехнического, средне-специального или высшего образования – это просто документ, в котором указано количество часов, которые выпускник просидел за партой. А свои реальные навыки он сможет показать только на производстве.

Развитие экономической безопасности, основанной на знаниях, диктует необходимость обеспечения опережающей подготовки специалистов в вузах для создания, сопровождения, развития высоких технологий в промышленности, а также опережающую профессиональную переподготовку инженерно-технических кадров, технологов, конструкторов, квалифицированных рабочих предприятий.

Новые технологии, интеграция производственных процессов, освоение новых видов продукции и пр. вносят коррективы в квалификационные характеристики рабочих мест, стандарты образования и другие образовательные компоненты.

В таких условиях требования к выпускнику университета должны осмысливаться как совокупность профессиональных, психологических характеристик, имеющих свою динамику. Усложнение производства, повышение образовательной базы работников ведут к возрастанию роли человеческого фактора в научно-техническом прогрессе вообще и в инновационной деятельности особенно. Правильное сочетание моральных и материальных стимулов, создание оптимальной творческой атмосферы в трудовом коллективе — одна из функций современного специалиста как организатора производства.

Промышленности сегодня нужны инженеры новой генерации – люди, способные сочетать приверженность к высокой технологической культуре и дисциплине с критическим умом и творческой смелостью, изобретатели и новаторы. Все современные специалисты должны обладать рыночным мышлением и международным кругозором в своей области. Современный конструктор, работая над проектом, должен «держать в уме», что надо сделать не просто замечательную вещь, но вещь, которая будет замечательно продаваться, конкурируя на рынке с лучшими продуктами в международном масштабе. Современный инженер должен уметь работать в координатах «время – деньги», работать в тесном контакте с маркетологами и плановиками, понимать их язык.

Создание и функционирование университетов, как вершины образовательного пространства позволит сконцентрировать ресурсы и интеллекту-

альные силы. Тесные контакты системы образования и действующего производства стимулируют профессиональный рост преподавательского состава образовательных учреждений; гарантируют выпускникам учреждений профессионального образования трудоустройство по избранной специальности с ясной перспективой карьерного роста, способствуют формированию и совершенствованию их профессиональной компетентности; обеспечивают учреждениям профессионального образования гарантированный оплачиваемый заказ на подготовку специалистов, возможность развития экспериментально – учебной базы, повышения уровня предоставляемого образования, уровня материальной поддержки преподавательского состава и стимулирования его профессионального роста, а заказчику – возможность на базе учреждений профессионального образования готовить высоко – квалифицированные кадры.

Создание предпосылок для развития функции безопасности университетов и вообще системы образования позволит в рамках каждой из подсистем «образование – наука – производство» достичь принципиально новых качеств интеллектуальных продуктов, сформировать мощный потенциал творческого развития всех субъектов совместной созидательной деятельности, демонстрируя модель достижения инновационного качества подготовки современных специалистов адекватного требованиям производства.

Движение к глобальной безопасности необходимо. Но это не движение к однородности и похожести университетов во всем мире, к которому мы так привыкли. За последние 20 лет оно, сегодня уже не кажется таким «правильным» и безапелляционным, как на заре «перестройки». В образовании мы стремимся, прежде всего, не к европейским «свободе, равенстве, научному поиску», а скорее всего, к позиции выживания образования как отрасли, и университета как его составляющей. Хотя, многие университеты в погоне за прибылью даже забывают о законности права граждан на доступность высшего образования задекларированного Конституциями.

Очень часто мы страшимся задумываться о национальной безопасности. Больше того, мы забывая Т.Г. Шевченко, отрешиваемся от своего собственного, национального, патриотического и слержанно смотрим на проявления «псевдо-проектов» и «научной суеты». Ответов на вопросы конкретной русской или украинской действительности мы не найдем ни в США, ни в Европе. Возникает вопрос, а не можем ли мы найти эти ответы в собственной истории и управленческой практике, в национальной этнофилософии та колоссальном народном опыте.

Литература:

1. Идея университету: Антологія / Упорядник.: М. Зубрицька, Н. Балалик, З. Рибчинська; відп. ред. М.Зубрицька. – Львів: Літопис, 2002. – 304 с.: іл.
2. Медведєв І.А. Реалізація ідеї університету: державно-управлінський аспект. / Освітні інновації: філософія, психологія, педагогіка. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (17-18 березня 2009 року, м. Суми). – Сумський ОІППО. Суми: РВВ СОІППО, 2009. С. 81-82.

3. Мельник Л.Г., Ильяшенко С.Н., Ильяшенко Н.С. Vivat Alma Mater; или Хроника палаточной революции в Сумах-2004. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. С. 48.

4. The Idea of the University: antologia / Uporjadnik.: M.Zubritska, N.Balalik, Z.Ribchinska; The editor-in-chief. M.Zubritska-Lvov: Litopys, 2002. - 304c.: il

5. Medvedev I.A. Realisation of idea of university: organizational-administrative aspect. / Educational innovations: philosophy, psychology, pedagogics. Materials of the International scientifically-practical conference (on March, 17-18th, 2009, Sumy, the Sumy regional institute postdiplome pedagogical education, Sumy, RVV SIPPE, 2009. With. 81-83.

6. Pelikan, Yaroslav. The Idea of the University. A Reexamination. Yale University Press. 1992; Readings, Bill. The University in Ruins. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1996; 6. Ross D. Platos theori of ideas. Oxford, 1951.

© Медведєв І.А., 2012

### **Государственный механизм управления учебными заведениями в условиях формирования инновационной образовательной среды региона**

*Перлик В.В., Тихонов В.А. (Украина, Сумы)*

Анализ общественной практики показывает, что в Украине происходят кардинальные изменения во всех сферах жизни общества: политической, экономической, социальной. При этих изменений государство переходит к модели инновационного развития, залогом которого являются: активный поиск новых форм и методов управления государством; переход к рыночным отношениям, частной и коллективной форм собственности; коммерциализация и интеллектуализация; возникновение новых отраслей производства, науки и культуры; массовое внедрение прогрессивных технологий и др.

В Украине завершен первый, самый сложный этап политических и экономических трансформаций, созданы демократические принципы в управлении социальными системами, сформированы институты рыночной экономики, начато развитие гражданского общества в комплексную интеграцию глобальных систем международного взаимодействия [3, с. 58].

Инновационная по содержанию и характеру динамика мировых тенденций развития общественных процессов требует от Украины выбора опережающей модели дальнейшего развития и мобилизации общественных ресурсов. Последнее существенно влияет на систему образования в целом и ее общеобразовательную составляющую в частности. Инновации становятся тем механизмом, который позволяет осуществить во всех сферах деятельности процесс опережающего развития и обеспечит присоединение Украины к высокотехнологичным государствам. Современная Украина считается страной, входящей в «рынки, которые рождаются».

Образовательная реформа является серьезным действенным фактором повышения инновационно-интеллектуального потенциала страны, ее стратегические ориентиры обозначены в Национальной доктрине развития образования, концепциях развития общего среднего высшего образования, законах Украины «Об инновационной деятельности», «О приоритетных направлениях инновационного развития государства» и др. В частности, в На-

циональной доктрине развития образования (2002 г.) отмечается, что образование является стратегическим ресурсом преодоления кризисных процессов, улучшения человеческой жизни, утверждения национальных интересов, укрепления авторитета и конкурентоспособности украинского государства на международной арене. В этом и других стратегических документах подчеркивается роль гуманитарного фактора в обществе и впервые за долгую историю образовательных реформ приоритетным является необходимость развития личности как творца и проектировщика своей жизни, приобретения жизненной и социальной компетентности [6, с.252-253].

Приоритетное значение приобретают адресные и программно-целевые функциональные инвестиции в человека, его творческий, научный, интеллектуальный и инновационный потенциалы.

В основу новой социально-гуманитарной политики нашего государства положено понимание того, что инвестирование в человека - не убыточный процесс, а наоборот-наиболее перспективный. Ведь социальный капитал является фундаментом экономического и политического развития государства, а прочные связи социальной солидарности - предпосылкой национальной мощи. Поэтому политика в сфере образования направлена на поддержку существующих и создание новых образовательных центров (технопарков, научных и учебных комплексов и т.п.); расширение практики стипендиальной и карьерной поддержки учащихся и студентов: организацию местных, региональных и национальных конкурсов.

В Национальной доктрине развития образования среди приоритетов государственной политики определена разработка и осуществление образовательных инноваций, качественно изменены цели, содержание, структура, формы, методы, средства, технологии обучения, воспитания и управления. Однако они остаются еще недостаточно исследованными в теории педагогики, особенно в теории и практике управления общеобразовательными учебными заведениями (ОУЗ).

Вместе с тем, в современной педагогической практике происходит активное применение инноваций в ОУЗ, особенно в лицеях, гимназиях, учебно-воспитательных комплексах и объединениях, частных школах. Это делает их конкурентоспособными на рынке образовательных услуг, но они требуют более эффективного управления.

Отсутствие теоретических разработок по основам управления инновационной деятельностью в ОУЗ и методических рекомендаций по созданию условий поддержки инноваций тормозят процесс их развития. Необходимо заметить, что руководители ОУЗ недостаточно подготовлены к управлению инновационной деятельностью, слабо ориентируются в поиске путей привлечения инвестиций, недостаточно понимают необходимость модернизации учебно-воспитательного и управленческого процессов, обусловленных современной нормативно-правовой базой обеспечения общего среднего образования и обновленным их содержанием [7].

Теория и практика управления ОУЗ постоянно развивается в направлении от школоведения - науки об управлении учебно-воспитательным процессом в менеджмента образования - науки об эффективном управлении организациями и учреждениями образования в рыночных условиях. Она обогащается практическими достижениями в управлении, свидетельством чего является рост уровня компетентности руководителей в управленческой деятельности, обособление управленческой деятельности от преподавательской, получения руководителями профессионального образования по менеджменту. Однако нерешенной в теории и на практике остается проблема неадекватности развития требований к управлению инновационной деятельностью в ОУЗ и недостаточной готовностью руководителей к нестихийной деятельности в этом направлении. Решение этой проблемы является не только потребностью времени, но и необходимостью для обеспечения высокого уровня управления и образовательной деятельности, особенно в период переориентации государственной политики на отдельного человека с индивидуально-стимулирующей и инвестиционной направленностью. Она требует разработки и теоретического обоснования научных основ менеджмента инноваций - составляющей теории управления инновационными образовательными процессами [9, с. 258].

В контексте вышесказанного, определяющим в научно-исследовательском плане является опыт деятельности экспериментальных ОУЗ, продуцирующих применяемых образовательные инновации. Именно в них происходят многочисленные реформаторские сдвиги, интенсивное развитие теории и практики педагогики, менеджмента образования; формируется конкурентоспособная личность, признается роль «человеческого капитала» как средства повышения инновационно-интеллектуального потенциала страны. Анализ отечественной и зарубежной литературы свидетельствует о том, что проблема управления инновационной деятельностью в ОУЗ разрабатывается в последнее время довольно активно. В частности, в трудах по теории и практике современной педагогики, педагогического творчества раскрыто содержание основных понятий педагогической инноватики, закономерности развития инноваций, генезис инновационных процессов в XX веке, особенности функционирования и развития ОУЗ в период реформирования образования, теоретико-методологические положения техноматики как специфического направления педагогической инноватики (К. Ангеловські, В.И. Андреев, И.М. Богданова, В.П. Беспалько, Б.С. Гершунский, И.А. Зязюн, В.И. Кан-Калик, Н.В. Кларин, С.Г. Козлова, В.И. Луговой, В.М. Мадзигон, Л.А. Машкина, Л.С. Подымова, В.Ф. Паламарчук, М.М. Поташник, О.В. Попова, И.А. Пригожий, К. Роджерс, А.Я. Савченко, Г.К. Селевко, В.А. Семченко, С.А. Сысоева, О.В. Сухомлинская, и др.). Однако проблема управления Инновационной деятельностью в ОУЗ не исследовалась с позиций инновационного менеджмента [6, с. 284].



Следующая группа проблем связана с разработкой теории управления ОУЗ как социальными системами, но без учета инновационных изменений, происходящих в них в конце XX и начале XXI века (В.Г. Афанасьев, В.И. Бондарь, Е.С. Березняк, В.М. Бегей, Ю.В. Васильев, Г.В. Ельникова, В.И. Зверева, Г.А. Дмитренко, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломинский, Ю.К. Конаржевский, А.М. Коберник, В.И. Маслов, Л.Л. Товажнянский, Н.М. Островерхова, В.С. Пикельна, Т.И. Шамова, А.Т. Шпак и др.).

Третья группа проблем обусловлена развитием теории общего (в том числе образовательного) и инновационного менеджмента, которые нашли свое отражение в трудах М. Альберта, И.Т. Балабанова, А.С. Гальчинского, В.М. Гейца, В.В. Гринева, С.Д. Ильенков, А.К. Кинаха, Н.В. Краснокутской, В.В. Крыжко, М. Мескона, Ю.П. Морозова, Е. М. Павлютенков, М. Портера, В.П. Семиноженко, В.М. Смирнова, Р.А. Фатхутдинова, Ф.И. Хмиля, Ф. Хедоури и др. Однако с нашей точки зрения, они не ориентированы на развитие управления инновационной деятельностью в общеобразовательных учебных заведениях [1, с. 358-372].

Следующая группа проблем касается определения методологических основ разработки теории последипломного педагогического образования, в частности теоретических основ модернизации содержания, форм, методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических и руководящих работников. Это направление представлено работами отечественных ученых Н.М. Бибик, В.Д. Бондаря, С.В. Крисюк, М.И. Кузьминского, В.В. Олейника, О. М. Пехоты, Н.Г. Протасовой, В.И. Пуцова, Л.Л. Хоружей и др.. Однако в данных работах без внимания остались вопросы подготовки руководителей ОУЗ к управлению инновационной деятельностью. Хотя экспериментальные данные подтверждают, что количество психолого-педагогических экспериментов, осуществляемых под руководством научно-педагогических работников в ОУЗ, значительно увеличилось.

В процессе анализа психолого-педагогической литературы и практики управления ОУЗ, выявлено существующее несоответствие между потребностями общества в обновлении управления общеобразовательными учебными заведениями в условиях рынка на основе педагогической инноватики и менеджмента инноваций и недостаточной разработкой положений современной теории и практики, овладение которыми будет способствовать обеспечению необходимого уровня формирования готовности руководителей к управлению инновационными образовательными процессами, что послужило теоретико-методологическим основанием нашего исследования. Решение данной научной проблемы особенно актуально в период инновационного развития государства и образования. Оно направлено на обеспечение качественного управления процессами функционирования и развития действующих ОУЗ и дальнейшее развитие управленческой деятельности.

Управление общеобразовательной школой в государственных документах определено как госу-

дарственно-общественное, предусматривающее «обеспечение адаптивности, гибкости и открытости управления, содействие постепенному переходу к стратегически-целевому управлению. Результативность управления общеобразовательным учебным заведением определяется степенью достижения обозначенной цели, качественными позитивными изменениями в деятельности учреждения. Отдельные аспекты проблемы управления общеобразовательными учебными заведениями стали предметом современных научных исследований. Среди них: система управления воспитательной работой в регионе (С. Шевченко); формирование профессиональной готовности директора школы к управлению качеством образования (Б. Жебровский); методологический аспект управления общеобразовательными учебными заведениями частной формы собственности (М. Кириченко); управление малокомплектными начальными школами различной структуры (В. Мелешко); влияние коммуникативных особенностей женщины-руководителя учебного заведения на эффективность её управленческой деятельности (Я. Шкурко); система подготовки резерва руководителей общеобразовательных учебных заведений к управленческой деятельности (Г. Тимошко) и др. [5, с. 11].

Проблема управления инновационными процессами в учебном заведении, подготовки педагогов к инновационному поиску является предметом научного анализа отечественных (Л. Даниленко, Н. Клокар, В. Олейник, В. Паламарчук) и зарубежных ученых последних десятилетий (М. Кларин, В. Лазарев, М. Поташник, Т. Шамова и др.). В их исследованиях систематизируется полученный опыт управления развитием школы, что стало предпосылкой концентрации внимания на вопросах организации инновационных процессов, технологии управления ими, выработки системы оценивания педагогических новаций, материально-технического обеспечения нововведений. Именно с повышением роли инновационного развития образования, особое значение в системе управления школой приобретает вопрос организации функционирования и развития учебного заведения на научной основе. Приоритетными направлениями управления школой выступают поиски путей организации образовательных, педагогических и управленческих нововведений. Следовательно новые направления педагогического поиска позволили расширить функции внутришкольного управления. Эффективность реализации нововведений во многом зависит от инновационного потенциала школы. Под инновационным потенциалом школы понимают способность создавать, воспринимать и реализовывать новшества. Способность к реализации конкретного нововведения, по мнению В. Караковский, Л. Новиковой, Н. Селивановой, А. Соколовой и др., выражается в наличии материально-технической, финансовой базы; личностно-мотивационной поддержки педагогических инициатив; особенностей школы как организационной системы по созданию инновационной среды и т.д..

Показателями материально-технических и финансовых возможностей школы педагоги называют: наличие в учебном заведении разных по размерам помещений для проведения отдельных коллективных мероприятий; удобный режим работы эксплуатации таких помещений; целесообразно оформленный интерьер, который помогает поддерживать настроение для соответствующей работы; достаточное количество разнообразных приборов для различных видов деятельности; наличие средств для оформления конкретных мероприятий и копировальную технику. Одновременно предполагается наличие финансовых возможностей для обеспечения новшеством: оплата дополнительного труда педагогов, соответствующая свобода и гибкость в использовании сметы [4, с. 290].

Личностно-мотивационное обеспечение инновационных процессов в школе предусматривает наличие профессиональных возможностей педагогического коллектива, школьной администрации и согласованность инновационного поиска с образовательными интересами учащихся и их родителей. Характерным для первых двух является наличие (или отсутствие) творческого направления в профессиональной деятельности администрации и учителей школы. При этом учитываются опыт авторитетных педагогов, существующий опыт использования нововведений, доброжелательный психологический климат в коллективе. Важны профессионально-демографические характеристики, соотношение полов, общекультурная и профессиональная компетентность педагогов [2, с. 10].

Российские ученые (В. Караковский, Л. Новикова, Н. Селиванова, А. Соколова и др.) подчеркивают, что особое значение для эффективности инновационных процессов имеет наличие инновационного потенциала администрации школы [8, с. 252-253]. Подчеркивается, что руководители школ имеющие общепедагогические инновационные черты должны иметь еще и соответствующую инновационную позицию. Она состоит из таких компонентов, как статус или признание профессиональной компетентности (что способствует внутреннему влиянию на реализацию образовательных инноваций и формированию внешнего имиджа учебного заведения), увлеченность своей деятельностью; позитивное отношение к нововведениям и понимание их цели, уверенность в достижении целей. В зависимости от статуса организатора (руководителя) нововведений расширяются возможности их эффективной реализации. Мотивационная сфера руководителя раскрывает его личное отношение к педагогическим новациям, следовательно создает эмоциональную установку на достижение эффективного результата.

Инновационный потенциал учащихся раскрывается способом реализации творческих проектов, коллективной деятельности, способности к самостоятельной учебной деятельности и саморазвитию, достаточном общекультурном уровне, разнообразных интересах. Важным условием для эффективной реализации образовательных новаций является способность учебного заведения к созданию

инновационной среды (Э. Роджерс, Н. Лапин, В. Сазонов и др.). Среда с высоким инновационным потенциалом - это, прежде всего, высокий уровень родителей школьников, возможности привлечения ученых-консультантов по инновационной работе, сотрудничество с вузами (или отдельными кафедрами), действенное сотрудничество с внешкольными заведениями и учреждениями (дворцы детского творчества, спортивные площадки, бассейны др.), предприятия вокруг школы и тому подобное. Необходимо отметить, что отсутствие инновационной среды не отрицает необходимости осуществления инновационного поиска в учебном заведении. Вместо этого, его становление и развитие выступают активизирующим элементом внедрения образовательных нововведений. Особенности школы как организационной системы рассматриваются через наличие цели ее деятельности, структуры, уровня коммуникации. Если в общей цели определено основное направление развития школы, то инновационная цель выступает средством развития школьной системы, ее отдельных структурных компонентов и имеет локальный характер. Практика свидетельствует о том, что организационные структуры в инновационном потенциале школы являются мобильными, гибкими, модульными. Это дает возможность формировать несколько подсистем, элементов инновационного поиска, способных действовать в произвольном режиме и быть независимыми во времени (формы коллективного, разновозрастного обучения, организация клубов, художественных мастерских и т.д.). Важными признаками инновационного развития школ Л. Даниленко называет использование перспективных технологий в управлении общеобразовательными учебными заведениями. К перспективным инновационным технологиям в управлении ОУЗ отнесены те, которые изменяют систему отношений между участниками учебно-воспитательного и управленческого процессов, систему информирования между ними прямой и обратной связи в управлении, систему формирования в них глобального (национального, транскультурного, гуманистического) образа мышления. Перспективными инновационными технологиями названы современные информационные технологии, моделирование организационных структур, технологии инновационного менеджмента, в частности маркетинг инноваций (организация «паблик релейнз», инжиниринг, бренд-стратегия, фронтирование инновационного рынка). Самодостаточным показателем школы инновационного типа является уровень коммуникации, т.е. целесообразно выбранный метод и характер передачи (получения) информации. От эффективности внутренней и организованной внешней коммуникации, по выводам исследований Л. Калининой, в значительной мере формируется взгляд на развитие школы в целом и эффективность инновационных процессов в рамках школы в частности. Согласно выводам В. Караковский, инновационный потенциал школы состоит из таких элементов, как интерес субъектов инновационного поиска к положительным результатам; компетентность педагогов и школьной администрации в процессах реализации

нововведения; соотношение целей школы с новой педагогической идеей; наличие ответственных сторон за процесс и результаты апробации новшества (автор, научный консультант); согласованность интересов между субъектами инновационного поиска с одной стороны, и школьной администрацией (педагогическим коллективом, родителями) - с другой; поддержка нововведения со стороны органов государственного управления; интерес общественности по развитию школы [7].

Итак, на основе вышеизложенного можно утверждать, что общеобразовательное учебное заведение инновационного типа имеет следующие характеристики: развитие осуществляется на основе выявления образовательных потребностей учебного заведения, обоснование новой перспективы с учетом прогрессивной практики, стратегических положений регионального образования и научных достижений, поиска оптимальных технологий решения поставленных задач; предметом управления инновационными процессами в учебном заведении является развитие субъектов инновационного поиска и школы в целом; содержанием управления выступают ценности личностного развития, которые обеспечивают условия для саморазвития, самореализации, самоопределения каждого для его творческого профессионального роста; расширение содержательно-информационного и технологического компонента школьного образования на принципах личностно ориентированного подхода; готовность педагогического коллектива и школьной администрации к поисково-исследовательской работе как основной форме инновационного поиска; налаживания действенных связей с научно-исследовательскими институтами, высшими учебными заведениями города, учеными с целью мобильного реагирования на социально-технологические вызовы современности; реальная поддержка педагогических инициатив, наличие системы стимулирования и мотивации педагогов к инновационному поиску; поддержка инновационных процессов общественностью, прежде всего, родительской. Инновационный тип учебного заведения создает образцы новой образовательной практики, чем удовлетворяет общественные запросы относительно образовательных потребностей большого города, формирует высокий уровень образования в регионе, способствует модернизации отрасли.

Становление и развитие школ инновационного типа создают условия для продуктивного освоения новых педагогических идей и технологий. Одновременно, поддержка со стороны органов регионального управления образованием социально-педагогических инициатив учителей, руководителей общеобразовательных учебных заведений, распространение их инновационного опыта через семинары-презентации, научно-практические конференции, публикации, составляет достаточный имидж для подражания и расширения сети инновационных школ в городе, что в свою очередь становится одной из тенденций развития региональной системы образования [3, с. 50].

Такие особенности общеобразовательных учебных заведений инновационного типа дают ос-

нования для выявления общих механизмов управления их развитием в условиях формирования инновационной образовательной среды региона. К ним мы отнесли: переход на концептуальный уровень образовательной деятельности с ориентацией на инновационные процессы; открытость школы к нововведениям, укорененность в региональную стратегию развития образования; систематическое проведение анализа образовательных потребностей общества; создание служб поддержки эффективной реализации инновационных процессов, использование мониторинговых исследований, психологической службы, органов общественности и т.д.; организация научно-методических структур коллегиального управления (кафедр, малых педагогических советов, творческих команд и проч.) создание новых форм подготовки педагогов к инновационному поиску, обеспечение государственно-общественного управления на уровне межотраслевых взаимосвязей через интеграцию со структурами других ведомств и учреждений: культурой, медициной, управлениями по делам семьи и молодежи и тому подобное.

#### Литература:

1. Балыхин Г.А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект / Г.А. Балыхин. – М.: Экономика, 2003. – 428 с.
2. Бех И.Д. Категория «отношения» в контексте развития образа "Я" личности // педагогика и психология. – 1997. - № 3. – С. 9-21.
3. Государственная национальная программа "Образование" («Украина XXI столетие»). – К.: Радуга, 1994. – 61 с.
4. Государственное управление: [учеб. пос.] / [А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенский, А.Ю. Васина и др.]; за ред. А.Ф. Мельник. – К.: Знание-Прес, 2003. – 343 с.
5. Зязюн И.А. Гуманистическая стратегия теории и практики учебного процесса / И.А. Зязюн // Родная школа. – 2000. - № 8. – С. 20.
6. Луговой В.И. Управление образованием: [уч. пос. для слушателей, аспирантов, докторантов специальности «Государственное управление»] / В.И. Луговой. – К.: изд-во УАГУ, 1997. – 302 с.
7. Луначек В.Е. Стратегия развития образования в Украине в контексте обще цивилизационных тенденций [Электронный ресурс] / В.Е. Луначек // Государственное построение: электронное издание ХарПИ НАГУ. – 2009. - № 2. – Режим доступа: <http://www.kbua.kharkov.ua/e-book/apdu/2009-2/doc/2/08.pdf>.
8. Поташник М.М. Управление современной школой: в вопросах и ответах: пособ. [для рук. образовательных учреждений и органов образования] / М.М. Поташник, А.И. Моисеев // Рос. акад. образования. Ин-т упр. образованием. – М.: Новая шк., 1997. – 350 с.
9. Хриков Е.М. Управление учебным заведением: [уч. пособ.] / Е.М. Хриков. – К.: Знание, 2006. – 365 с.

© Перлик В.В., 2012

© Тихонов В.А., 2012

### **Экономический потенциал образовательного учреждения: подходы к определению, структура, временная адекватность**

**Крупнова Е.В.** (Россия, Екатеринбург)  
e-mail: [ekakrupnova@yandex.ru](mailto:ekakrupnova@yandex.ru)

Одним из направлений управления образовательным учреждением, обеспечивающим успешное достижение поставленных перед ним целей является обеспечение необходимых условий осуществления образовательной деятельности. Это, прежде всего, достижение оптимальной наполняемости учреждения, кадровое обеспечение, создание материально-технической базы, рациональное использование

средств финансирования из различных источников. Управление процессом создания условий основано на постоянном анализе достигнутого уровня и характера его использования. Иначе говоря, предметом анализа становится совокупность имеющихся средств и возможностей, которые могут и должны использоваться в процессе создания образовательных услуг. В экономической теории и отраслевых и специальных экономических науках такая совокупность получила определение «экономический потенциал».

Понятие «экономический потенциал» применяется в характеристиках общего состояния и закономерностей развития национальной экономики. Для раскрытия характера процессов, протекающих непосредственно на предприятии, необходимо использование информации об экономическом потенциале предприятия. Объективно само понятие формируется в сфере материального производства, где факторы производства однозначно являются определяющими характеристиками. Тем не менее, до настоящего времени существуют разные подходы к определению сущности данной категории.

Понятие «экономический потенциал» происходит от латинского слова «*potentia*» – возможность, мощность, скрытая сила.

В самом общем понимании потенциал – это совокупность имеющихся средств, возможностей, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей.

По мнению И.А. Гуниной, под потенциалом организации принято понимать совокупность показателей или факторов, характеризующих его силу, источники, возможности, средства, запасы, способности, ресурсы и многие другие производственные резервы, которые могут быть использованы в экономической деятельности [1]. Это определение можно отнести к числу обобщающих обозначений, так как включает практически все основные показатели и параметры деятельности предприятия.

Другой подход можно условно назвать ресурсным: предметом изучения определяется совокупность ресурсов и резервов, которые вовлекаются в производство и обеспечивают субъекту хозяйственной деятельности долговременное функционирование и достижение поставленных стратегических целей.

Третий подход основан на определении экономического потенциала как способности предприятия осваивать, перерабатывать имеющиеся ресурсы для удовлетворения потребностей общества. Вся деятельность предприятия подчиняется достижению определенного результата и поддерживает потенциал деятельности в устойчивом состоянии. Такая устойчивость предполагает и возможность развития, и создание конкурентного преимущества.

С полным основанием можно обозначить и четвертый подход – с точки зрения резервов улучшения производственно-хозяйственной деятельности экономического субъекта – основанный на необходимости выявления и использования резервов,

представляющих из себя неиспользованные или недостаточно используемые возможности развития.

В определенной степени такая многовариантность подходов к определению сущности понятия «экономический потенциал» затрудняет управление процессом его формирования и использования: выбор должен быть обоснован четкой постановкой стратегических целей развития субъекта хозяйственной деятельности. Значимость выбора определяется необходимостью проведения аналитических исследований экономического потенциала предприятия в процессе управления его развитием.

На наш взгляд, особую трудность формирования и аналитическое исследование экономического потенциала представляет для управления в системе образования. Причем трудности связаны, прежде всего, с определением сущности самого понятия по ряду причин объективного характера. Так, определение экономического потенциала образовательного учреждения (далее – ОУ) с позиций объемных показателей условий деятельности (первый подход) может быть недостаточным для аналитической оценки: имущественные права на основные и оборотные средства, используемые в учебно-воспитательном процессе, принадлежат преимущественно учредителям и передаются ОУ в оперативное управление. Поэтому оценивая потенциал, например, школы, мы оцениваем потенциал ее Учредителя. Оценке подлежит в данном случае та часть потенциала Учредителя, которая передается им образовательным учреждениям в оперативное управление.

И здесь возникает первое противоречие: несовершенство нормативной базы определения объема передачи в имущественное владение и пользование различных элементов материально-технического и финансового обеспечения. Те нормы, которые были разработаны в прошлом веке, не только устарели и не отвечают современным требованиям организации образовательной деятельности, но и просто не используются в их полном соответствии установкам. Так, еще в первые годы Советской власти была установлена норма доставки детей в образовательные учреждения. Тогда она равнялась трем верстам (позднее – 3 км) и долгие годы использовалась как один из показателей оптимальности школьной сети. Такой показатель соответствовал физиологическим показателям состояния детей в зависимости от расстояния и времени их доставки в ОУ и обратно к месту жительства. В 70-е годы определялось время транспортной доставки детей – оно не могло превышать 45 минут, включая пешее и транспортное передвижение. В настоящее время мы являемся свидетелями исчезновения деревень и сел как следствие закрытия сельских школ. Объективно такое явление можно объяснить, но нельзя допускать. Снижение рождаемости привело к сокращению численности детей школьного возраста, низкой наполняемости школ, удорожанию содержания малокомплектных ОУ и т.д. Школы закрываются. Еще в 60-е – 70-е годы прошлого века по результатам исследований в области экономики образования, проводимых под руководством и при участии В.Н. Жамина,

С.Л.Костянина, группы исследователей Свердловского государственного педагогического института была определена прямая зависимость темпов урбанизации сельского населения в связи с закрытием в сельских поселениях общеобразовательных школ. Тогда же появляется деление населенных пунктов на «перспективные, малоперспективные и неперспективные». Такая классификация, как несмысловое клеймо, определяло судьбу деревень, сел и их жителей. Эту проблему школа решить собственными силами не может – это предмет государственной политики не только в области образования, но и в сфере сельскохозяйственного производства. В этих условиях экономическое обеспечение образовательных учреждений осуществляется в соответствии с возможностями Учредителя и при этом – в основном по остаточному принципу.

Ресурсный (второй) подход к оценке экономического потенциала образовательного учреждения, на первый взгляд, так же выводит аналитическое исследование на оценку совокупности ресурсов, которыми оно наделяется в соответствии с возможностями Учредителя. Но смысл этого подхода, по нашему мнению, заключается в его технологии: оценивается степень полезности привлекаемых в образовательный процесс ресурсов и способность учреждения с максимальной степенью его использовать для успешного решения учебно-воспитательных задач. В этом видится возможность дифференцированной оценки эффективности деятельности ОУ по созданию необходимых условий осуществления образовательного процесса.

Анализ показателей официальной статистики позволяет, например, оценивать как потенциально низкий уровень обеспеченности школ информационными ресурсами. Об этом свидетельствует то количество персональных ЭВМ в составе локальных вычислительных сетей которыми снабжены общеобразовательные школы. Так, в 2009 году на 53579 ОШ и 13,36 млн. учащихся, обучающихся в них, приходилось всего 353167 единиц ПК [2]. Получается, что в среднем на школу приходится примерно по 7 компьютеров. А в расчете на одного ученика – менее чем по 0,3 ПК. Нет необходимости комментировать уровень ресурсного обеспечения компьютерной грамотности (даже не образования). К тому же остается низким удельный вес школ, имеющих спутниковое подключение к Интернету. Большая часть учреждений использует или модемное, или линейное обслуживание. Далеко не все городские общеобразовательные школы имели кабинеты основ информатики и вычислительной техники: на 18051 школу приходится 16686 единиц таких кабинетов. Если учесть, что в какой-то части крупных школ работают по 2-3 кабинета, количество учебных заведений, не имеющих ни одного класса, значительно возрастает.

Столь же показательной является ситуация с формированием транспортного обслуживания школ. Так, из 35519 сельских школ автотранспортные средства, предназначенные для перевозки учащихся, имеют только 13768 ОУ. В условиях сокращения числа сельских поселений и выбытия из строя сель-

ских школ необходимость организованной автотранспортной доставки детей неизмеримо возрастает и становится проблемой обеспечения доступности образования для сельских детей.

Не менее сложным сохраняется положение с обеспечением школьного образования кадровыми ресурсами. Основным признаком кадровой структуры – старение, можно оценивать как катастрофический. Буквально в ближайшие 5-10 лет уйдут с рабочих мест около 40% квалифицированных педагогов, находящихся сейчас в пенсионном и предпенсионном возрасте. Тенденции омоложения кадров не соответствуют сложившейся ситуации. Решение этой проблемы также является предметом государственной образовательной политики. И вызывает сомнения успешность ее преодоления. Так, в Федеральной целевой программе развития образования на 2011-2015 годы, утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации [3] ни слова не сказано о самой проблеме и путях ее решения. Оптимизация возрастной структуры педагогических кадров является проблемой всех уровней образовательной системы РФ и решить ее мерами развития системы аттестации и морального поощрения специалистов невозможно.

Таким образом, ресурсный подход к определению экономического потенциала образовательных учреждений становится важнейшим инструментом распознавания возникающих проблем развития системы образования. В этой ситуации необходимо определить ту совокупность факторов, которые определяют структуру и размеры ресурсного обеспечения образовательных учреждений. В частности, программные целевые разработки должны быть основаны на оценке ресурсных потребностей и определении возможностей их удовлетворения по всем направлениям развития. Необходимо избегать практики принятия решения до создания условий их внедрения. Проведение экспериментов, связанных с реформированием в системе образования, и проводящихся на детях и педагогах, недопустимы в демократическом обществе.

Приемлемым для системы образования может быть и третий подход. Здесь необходимо отметить, что управление ОУ по результатам является наиболее применяемым в российском образовании. Этой технологии в полной мере может соответствовать формирование и развитие экономического потенциала по результатам использования вовлекаемых в процесс ресурсов: материальных, кадровых, финансовых и главное, интеллектуальных (используемых педагогами и формируемых у обучаемых). Приемимость третьего подхода позволяет сопоставить достигнутые результаты по предоставлению потребителю образовательных услуг (по количеству и качеству) с затратами ресурсов, выделяемых Учредителем и привлекаемых самим образовательным учреждением в ходе внебюджетной деятельности.

На наш взгляд, именно этот подход позволит наглядно продемонстрировать уровень ресурсного обеспечения, созданный в различных регионах. До настоящего времени мы не можем утверждать, что происходит массовое неэффективное использование

выделяемых образовательным учреждениям ресурсов, потому что выделяется их недостаточно, не в соответствии с реальными потребностями. При этом сохраняется дифференциация ресурсного обеспечения. Основы такой дифференциации были заложены еще в 70-е годы прошлого столетия, когда в зависимости от активности и пробивной настойчивости руководителя одно образовательное учреждение могло получить больше, чем другие. В 90-е годы привходит влияние другого фактора: выделение элитных учебных заведений, в основном, по признаку социальной структуры контингента обучаемых. В значительной степени такое разделение становится причиной коммерциализации образовательной деятельности. В системе образования возникает и развивается конкуренция. Применительно к образовательной подготовке подрастающего поколения ее никак нельзя считать здоровой конкуренцией, потому что «крайними» при этом становятся дети. И если продукция конкурентоспособного промышленного предприятия становится более конкурентоспособной на рынке, то продукт условно называемого конкурентоспособного образовательного учреждения не всегда становится социально и экономически потребляемым обществом. Более того, школа становится фактором углубления социального расслоения общества.

Преодоление этого фактора нам видится в создании равных условий образовательной деятельности для всех субъектов системы образования. Достичь этого можно через реализацию жесткого нормирования ресурсного обеспечения всех образовательных учреждений – не посредством разработки расчетных нормативов от достигнутого или от возможностей регионов, а путем создания единой базы заданных норм ресурсного обеспечения. При этом дифференцированный подход применяется в соответствии с видом и типом образовательных учреждений. Только после этого можно реально повысить роль контроля за уровнем эффективного использования выделяемых ОУ ресурсов. Именно при этих условиях общество будет иметь моральное и экономическое право предъявлять учебным заведениям претензии по поводу нерационального использования ресурсов.

Управление процессом развития субъекта хозяйственной деятельности предполагает постоянное аналитическое исследование сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды. При этом значительное внимание уделяется поиску, оценке и созданию условий для вовлечения в процесс неиспользованных или недостаточно использованных возможностей развития. Особое значение такая деятельность приобретает в условиях самостоятельной финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений, принявших статус автономных или бюджетных организаций.

Выбор варианта подхода к определению экономического потенциала образовательного учреждения, конечно, определяется конкретными условиями его деятельности. Число факторов, определяющих этот выбор, достаточно велико. Прежде всего, это система связей, формирующихся в терри-

ториальном аспекте: с органами власти, с предприятиями и организациями, с другими образовательными учреждениями, размещенными в ближайшем окружении. При этом внешняя среда оценивается по ее способности повлиять на ресурсное обеспечение ОУ в позитивном или негативном направлении. Наиболее значимым для ОУ является фактор положительной демографической ситуации, когда на территории ее размещения число детей школьного возраста достаточно для обеспечения нормативной наполняемости всех образовательных учреждений. Само образовательное учреждение не может напрямую повлиять на демографический процесс, но наличие в достаточном количестве свободных мест в дошкольных учреждениях, в общеобразовательных школах и учреждениях дополнительного образования нередко выступают фактором закрепления и увеличения (притока) численности проживающего населения.

На современном этапе государственная образовательная политика сориентирована на получение высоких результатов образовательной деятельности. Отсюда следует, что полученные результаты образовательной подготовки выпускников будут сопоставляться с объемом и содержанием вовлекаемых в образовании ресурсов успешного функционирования и развития ОУ.

В настоящее время не остается сомнений в необходимости аналитического исследования экономического потенциала образовательного учреждения. Но представляется необходимым создать и реализовать свой, отраслевой подход к его определению. Этот подход должен быть основан, на наш взгляд, на реализации нормативно-подушевого обеспечения, основанного, в свою очередь на единой базе норм, отвечающих реальным потребностям образовательной деятельности. Единые нормы должны соответствовать ресурсным затратам на освоение предлагаемых государством стандартов образования, в которых, в свою очередь, отражены требования общественного развития к содержанию и качеству образовательной подготовки.

Категория «экономический потенциал» должна рассматриваться не только как совокупность преимущественно имущественных возможностей предприятия, используемых в целях его развития. Экономический потенциал имеет и процессный аспект, включающий не только формирование, развитие, но и управление этими процессами, то есть правомерно применение понятия «управление экономическим потенциалом». И как любое направление воздействия на субъект деятельности управление экономическим потенциалом должно осуществляться посредством реализации функций планирования, организации, мотивации и контроля. Планирование экономического потенциала образовательных учреждений невозможно без аналитического исследования структуры, объема, экономических связей элементов ресурсного обеспечения образовательной деятельности. Результатом аналитического исследования должна быть оценка достаточности и соответствия используемых ресурсов в соответствии с потребностью в них. Как уже было сказано выше, та-



кая потребность должна соответствовать задачам реализации государственных стандартов образовательной подготовки. К сожалению, содержание стандартов касается именно содержания образовательной деятельности, но не регламентирует необходимые условия для их внедрения. Указания на обязательное использование некоторых элементов методического и технического оснащения учебного процесса недостаточны для создания оптимальных условий обучения и воспитания, для удовлетворения общественных потребностей в образовании. Начинать надо с создания адекватной рыночным отношениям системы финансирования, материально-технического обеспечения и правового обоснования статуса образовательных учреждений.

В России принят Федеральный закон «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» № 83-ФЗ от 8 мая 2010 г. Данный закон существенно изменяет регулирование статуса государственных и муниципальных учреждений, задает новые рамки для функционирования государственного и муниципального бюджетного сектора [4].

В частности, законом предусматривается, что все государственные или муниципальные учреждения будут существовать в одном из трех типов: бюджетное учреждение (с расширенным объемом прав), автономные учреждения и казенные учреждения. При сохранении общего для всех типов образовательных учреждений основного назначения принципиально должны измениться правовые основы и порядок финансирования их деятельности. Новая финансовая политика в системе образования преследует следующие цели: создание условий для финансово-хозяйственной самостоятельности и экономической мобильности; повышение эффективности использования кадровых, материально-технических и финансовых ресурсов; привлечение инвестиций и расширение источников финансирования текущей деятельности учреждений; формирование системы четкого разграничения функций и полномочий между заказчиком, производителем и потребителями услуг; усиление ответственности за конечные результаты деятельности учреждений, повышение результативности и прозрачности финансирования бюджетного сектора; повышение доли внебюджетных доходов учреждений.

Основные приоритеты и принципы бюджетной политики: переход от управления затратами к управлению результатами: от финансирования учреждений к финансированию оказания услуг (работ); повышение эффективности бюджетных расходов и формирование новых типов учреждений: казенных, бюджетных и автономных; переход от содержания учреждений по смете к финансированию заданий учредителя, включая критерии и показатели оценки качества услуг (работ); изменение порядка распоряжения внебюджетными средствами, полученными от деятельности, приносящей доход.

В этих условиях проблема формирования и использования экономического потенциала образо-

вательных учреждений осложняется необходимостью использования нового, адекватного подхода к ее решению. Новый статус должен привести к изменению структуры ресурсов и порядка их привлечения и использования. Изменяется правовая основа отношений между всеми участниками образовательного процесса и субъектами окружающей среды ОУ. Нет сомнения в том, что в условиях отсутствия единой нормы финансирования в расчете на одного обучаемого в масштабах государственной системы образования уровень ресурсного обеспечения деятельности ОУ будет еще более дифференцироваться, провоцируя углубление социального неравенства. Причем можно предположить, что углубление неравенства коснется не только создателей образовательных услуг, но и их потребителей. Исследователи проблем экономической деятельности субъектов образовательной деятельности должны будут ответить на возникающие вопросы:

есть ли необходимость в аналитическом исследовании категории «экономический потенциал» применительно к новым типам ОУ;

какие конкретные показатели подлежат аналитическому исследованию экономического потенциала;

каким образом результаты изучения экономического потенциала ОУ могут быть использованы в обеспечении успешного достижения поставленных перед образованием задач.

В сфере материального производства анализ и характеристика экономического потенциала все более связывают с понятиями «бизнес» и «оценка бизнеса». При этом выделяются такие общие признаки как: их актуальность в условиях перехода к рыночным отношениям, применение общих методов комплексной оценки, приоритет ресурсных составляющих, стоимостной характер процедур измерения. Проникновение рыночных отношений в сферу образовательной деятельности (платное обучение, платные дополнительные образовательные услуги, появление рынка платных услуг и педагогического труда и др.) создает объективные предпосылки формирования и развития бизнес-сектора в отрасли. Вполне возможно, что прообразом бизнес-единиц в образовании могут стать автономные образовательные учреждения. Можно сделать вывод: экономический потенциал образовательного учреждения всегда был и в большей степени будет отражением уровня решения экономических проблем развития государственной системы образования и решать ее необходимо, если обществу нужно образование, способствующее его развитию.

Литература:

1. Гунина И.А. Методологический подход к исследованию возможностей развития экономического потенциала предприятия на основе анализа регионально-отраслевых тенденций // Машиностроитель, 2004. № 12. - С. 6-10.
2. Образование в России-2008. Статистический бюллетень. - М.: МГУПИ, 2009. - 436 с.
3. Доклад Правительства Российской Федерации о реализации национальной образовательной инициативы «Наша новая школа» в 2010-м году // [www.nnovil.ru/files/doclad\\_pravitelstva\\_RF\\_novaja\\_shkola.doc](http://www.nnovil.ru/files/doclad_pravitelstva_RF_novaja_shkola.doc)
4. Внедрение новых организационно-экономических механизмов финансового обеспечения выполнения государственного (муниципального) задания учреждениями в сфере образования и науки; О



## Новый статус бюджетных учреждений

*Лопатина Е.В. (Россия, Камышлов)*

*e-mail: goukpkbyh@mail.ru*

Государственные или муниципальные учреждения - это учреждения, созданные Российской Федерацией, субъектом РФ и муниципальным образованием. В соответствии с Федеральным законом от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» (далее - Закон № 83-ФЗ) с 1 января 2011 года государственные и муниципальные учреждения могут быть бюджетными, казенными, автономными.

Основная цель изменений - снижение темпов роста расходов бюджетов, создание условий и стимулов для сокращения внутренних издержек учреждений и привлечения ими дополнительных источников финансирования за счет осуществления коммерческой деятельности.

Ни для кого не секрет, что до недавнего времени в системе государственных и муниципальных учреждений преобладал тип бюджетных учреждений. Автономные учреждения начали появляться в 2007 году после принятия Федерального закона от 03.11.2006 № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях». Тип учреждения в основном изменяется на базе бюджетного учреждения: с 1 января 2011 года многие бюджетные учреждения стали казенными или автономными<sup>292</sup>.

Рассмотрим основные правовые характеристики правового статуса каждой из организационных форм.

Закон ввел новое понятие - казенное учреждение. Это государственное (муниципальное) учреждение, оказывающее государственные (муниципальные) услуги, выполняющее работы и (или) исполняющее государственные (муниципальные) функции в целях обеспечения реализации полномочий органов власти или органов местного самоуправления, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств бюджета на основании бюджетной сметы<sup>293</sup>.

Все имущество казенного учреждения закреплено за ним на праве оперативного управления. Оно не вправе отчуждать либо иным способом распоряжаться имуществом без согласия собственника имущества.

Решение о создании казенного учреждения вправе принимать учредитель (Правительство РФ, высший исполнительный орган государственной власти субъекта РФ или местная администрация муниципального образования). Учредительным документом казенного учреждения будет устав (либо

положение), утвержденный соответствующим органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя<sup>294</sup>.

Казенное учреждение может осуществлять приносящую доход деятельность только в случае если такое право предусмотрено в его учредительном документе. Доходы, полученные от указанной деятельности, поступают в соответствующий бюджет бюджетной системы РФ (п.3 ст.161БК РФ).

Правовое положение бюджетного учреждения определено в новой редакции Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» - его дополнили статьей 9.2 «Бюджетное учреждение». Новый тип бюджетного учреждения очень схож с типом автономных учреждений. Так, оно несет ответственность по своим обязательствам всем имуществом, кроме особо ценного и недвижимого имущества, закрепленного за ним собственником. Заметим, что казенное учреждение отвечает в данном случае находящимися в его распоряжении денежными средствами. Распоряжаются автономные и бюджетные учреждения всем имуществом, кроме имущества, закрепленного за ними на праве оперативного управления.

Бюджетное учреждение ведет свою деятельность в соответствии с предметом и целями, определенными в соответствии с федеральными законами, иными нормативными правовыми актами, муниципальными правовыми актами и уставом согласно государственным (муниципальным) заданиям.

Государственные (муниципальные) задания для бюджетного учреждения в соответствии с основными видами деятельности, предусмотренными его учредительными документами, формирует и утверждает соответствующий орган, осуществляющий функции и полномочия учредителя.

Бюджетное учреждение вправе вести иные виды деятельности, не являющиеся основными, лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано. При этом такие виды деятельности должны быть указаны в его учредительных документах.

Финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания бюджетным учреждением осуществляется в виде субсидий из соответствующего бюджета бюджетной системы Российской Федерации. При этом учитываются расходы на содержание недвижимого и особо ценного движимого имущества, закрепленного за бюджетным учреждением или приобретенного им за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение такого имущества, расходы на уплату налогов, в качестве объекта налогообложения по которым признается соответствующее имущество, в том числе земельные участки.

В отличие от бюджетного учреждения автономное вправе открывать счета не только в кредитных организациях, но и в территориальных органах Федерального казначейства, финансовых органах субъектов РФ, муниципальных образований<sup>295</sup>.

<sup>292</sup> «Бюджетные учреждения образования: бухгалтерский учет и налогообложение», 2011. - № 5.

<sup>293</sup> пп. «е» п. 1 ст. 13 Федерального закона от 08.05.2010 № 83-ФЗ

<sup>294</sup> пп. «б» п. 7 ст. 6 Федерального закона от 08.05.2010 № 83-ФЗ

<sup>295</sup> ст. 23 Федерального закона от 08.05.2010 № 83-ФЗ.

Доходы, полученные от приносящей доход деятельности, и имущество, приобретенное за счет этих доходов, поступают в самостоятельное распоряжение бюджетного учреждения (п. 4 ст. 9.2 Закона о некоммерческих организациях).

Автономное учреждение осуществляет в соответствии с государственным (муниципальным) заданием и (или) обязательствами перед страховщиком по обязательному социальному страхованию деятельность, связанную с выполнением работ, оказанием услуг. Кроме того, автономное учреждение по своему усмотрению вправе выполнять работы, оказывать услуги, относящиеся к его основной деятельности, гражданам и юридическим лицам за плату и на одинаковых при оказании однородных услуг условиях в порядке, установленном федеральными законами. Автономное учреждение вправе осуществлять иные виды деятельности лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано, и по причине соответствия деятельности этим целям, при условии, что такая деятельность указана в его учредительных документах (уставе). Доходы автономного учреждения поступают в его самостоятельное распоряжение и используются для достижения целей, ради которых создано данное автономное учреждение (ст. 2, 4 Закона об автономных учреждениях)<sup>296</sup>.

Как показала практика, переход к новым формам финансового обеспечения учреждений большинство субъектов РФ и муниципальных образований наметило на начало 2012 г., оставив 2011 г. на подготовку и анализ изменившихся правил финансирования и формирования отчетности учреждений, осознавая, что новые правила взаимодействия с учреждениями существенно снизят уровень текущего контроля за их деятельностью, одновременно усилив требования к качеству последующего контроля. Однако, по мнению автора, организация эффективного контроля за деятельностью учреждения является одним из ключевых условий успешной реализации Закона № 83-ФЗ и должна стать противовесом той свободе, которую получают учреждения в новых условиях.

Контроль должен осуществляться по ряду направлений и прежде всего за совершением крупных сделок, выполнением государственного (муниципального) задания, за финансово-хозяйственной деятельностью учреждений, за использованием имущества, переданного учреждению в оперативное управление, а также за возникновением кредиторской задолженности. Это одно из самых важных направлений, поэтому мониторинг вновь возникаемой кредиторской задолженности должен осуществляться не реже одного раза в квартал.

© Лопатина Е.В., 2012

## **Структура и содержание маркетинговой деятельности педагогического университета на рынке услуг бизнес-образования в сегменте для руководителей ОУ**

**Леонгардт В.А. (Россия, Екатеринбург)**

*e-mail: Leongardt.valeria@yandex.ru*

Одним из приоритетных направлений государственной политики РФ стали развитие новой экономики, базирующейся на опережающем росте знаний, и представляющей сферу образования как самостоятельную отрасль экономики. Система образования в России за короткий временной период пережила целый ряд изменений: совершенствование законодательной базы, внедрение современных экономических инструментов управления, государственная стандартизация образовательных услуг и одновременный отказ от государственной монополии в области образования и его коммерциализация, внедрение компетентностного подхода в содержание подготовки специалистов для национальной и отраслевой экономики, интеграционные процессы в европейское образовательное пространство.

Значительное влияние на состояние рынка образовательных услуг оказало, с одной стороны, активное развитие федеральных вузов и увеличение количества коммерческих вузов, и с другой стороны, резкое сокращение количества абитуриентов, поступающих на программы высшего профессионального образования, обусловленное отрицательной динамикой демографических процессов, и снижением покупательской способности населения оплачивать образовательные услуги.

Отраслевые вузы находятся на рынке образовательных услуг в особых условиях, так как реализуют профильные программы, спрос на которые определяется состоянием и направлениями развития национальной и отраслевой экономикой, вследствие чего, они первые столкнулись с кризисной ситуацией падения спроса на подготовку специалистов определенного профиля и квалификации.

Это, соответственно, требует от отраслевых вузов, действующих на узкоспециализированных рынках образовательных услуг, освоения новых теоретических, методологических и практических подходов применения маркетинговой деятельности как эффективного инструмента для поиска новых рынков и сегментов, позволяющих не только сохранять устойчивость, но и развиваться. Одним из таких рынков и сегментов для отраслевого вуза (на примере, педагогического вуза) может стать рынок услуг бизнес-образования в сегменте – услуги для руководителей образовательных учреждений.

В связи с этим возникает необходимость разработки структуры и содержания маркетинговой деятельности отраслевого вуза на рынке услуг бизнес-образования, что имеет как научное, так и прикладное значение.

По мнению автора, проблему повышения эффективности деятельности отраслевого вуза на рынке образовательных услуг можно решить посредством разработки структуры и содержания маркетинговой деятельности отраслевого вуза на рынке услуг бизнес-образования. Именно маркетинговый подход

<sup>296</sup> «Бюджет», 2010. № 8, август.

позволит отраслевым вузам адаптироваться к динамике изменений внешней среды в целом, и рынка образовательных услуг, в частности. Основой маркетинговой деятельности является удовлетворение и формирование спроса населения на услуги бизнес-образования в конкретных сегментах. Активная маркетинговая политика отраслевого вуза необходима для предложения на рынке услуг бизнес-образования таких образовательных программ, которые позволят подготавливать квалифицированные кадры, удовлетворяющие интересы потребителя услуги бизнес-образования, работодателя и рынка труда. Особенно это актуально для такого крупного мегаполиса, как г. Екатеринбург и Свердловская область.

В то же время, теоретическое и методическое обеспечение исследования разработки структуры и содержания маркетинговой деятельности отраслевого вуза на рынке услуг бизнес-образования и практические рекомендации применительно к рассматриваемому рыночному сегменту (услуги для руководителей образовательных учреждений) не находят достаточного отражения в научной и практической литературе. Это обусловлено рядом объективных и субъективных факторов, где наиболее существенными, по нашему мнению, является то, что концептуальные аспекты, теория и практика маркетинга и маркетинговых исследований на отраслевых рынках еще только складывается. Это в полной мере относится и к маркетинговой деятельности отраслевых вузов на рынке услуг бизнес-образования и его рыночным сегментам.

В настоящее время сектор бизнес-образования, с одной стороны, является наиболее быстро развивающимся рынком образовательных услуг, как в количественном, так и в качественном отношении<sup>297</sup>.

С другой стороны, бизнес-образование, имея солидную содержательную и методическую базу, недостаточно исследовано в организационно-управленческом плане по представлению структуры и содержания маркетинговой деятельности на рынке услуг бизнес-образования в конкретном сегменте.

Нами предпринята попытка разработать структуру и содержание маркетинговой деятельности университета на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте. Традиционно в теоретических разработках освещаются: функции маркетинга в образовании, процесс формирования комплекса маркетинга образовательной услуги и др., но практически не рассматривается последовательность формирования структуры и содержания маркетинговой деятельности в университете.

Таким образом, структуру и содержание маркетинговой деятельности педагогического университета на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте можно представить следующим образом (рис.1).

*1 этап – Диагностика существующей управленческой модели университета.*

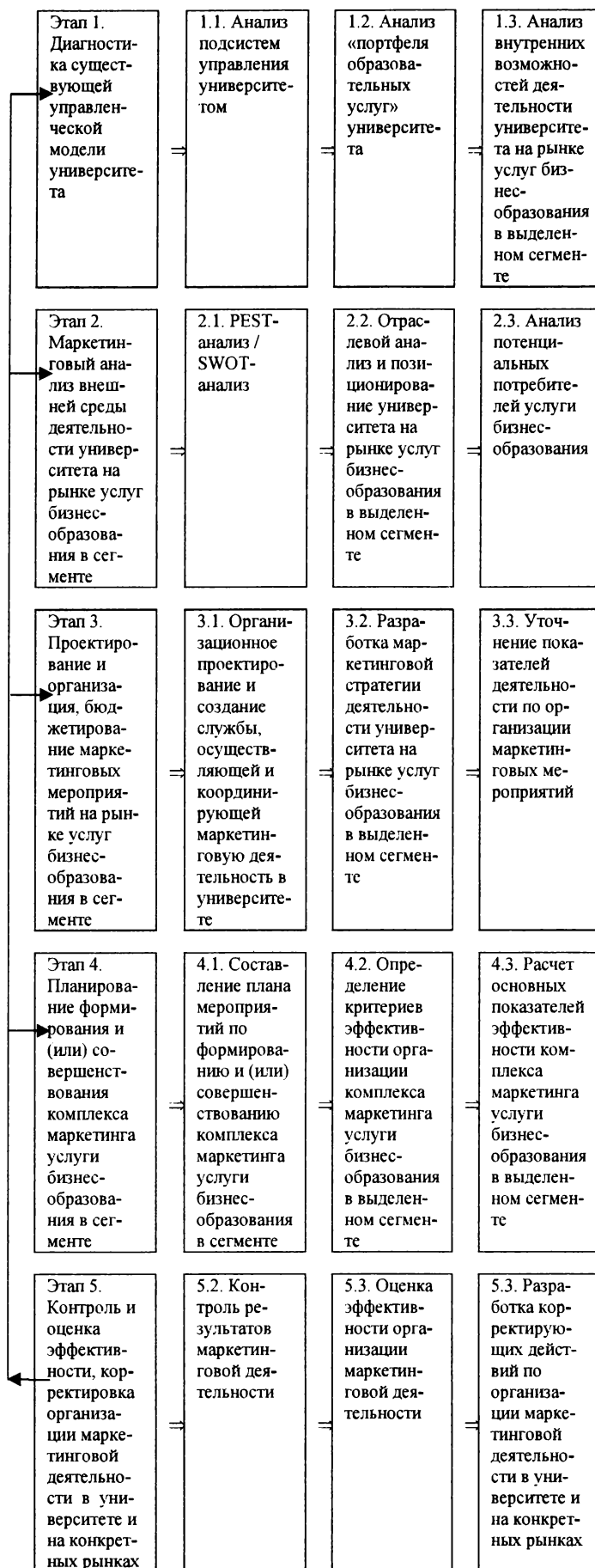


Рис. 1 - Структура и содержание маркетинговой деятельности университета на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте

<sup>297</sup> Ковалев В.А. Формирование и развитие системы бизнес-образования при переходе к инновационному типу экономики. Автореф. дисс. ... д-ра. экон. наук. – СПб., 2010. – 40 с.

Цель: диагностирование существующей управленческой модели педагогического университета и ее способности к перспективному развитию в конкретных условиях деятельности на рынке образовательных услуг.

В ходе диагностики необходимо провести следующие управленческие действия:

- 1.1. Анализ подсистем управления университетом.
- 1.2. Анализ «портфеля образовательных услуг» университета.
- 1.3. Анализ внутренних возможностей деятельности университета на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте.

Промежуточный результат: аналитическая информация о состоянии и тенденциях деятельности педагогического университета.

*2 этап – Маркетинговый анализ внешней среды деятельности университета на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте.*

Цель этапа: изучение состояния и тенденций изменения внешней среды на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте.

Управленческие действия:

- 2.1. Проведение PEST- и SWOT-анализа.
- 2.2. Отраслевой анализ и позиционирование педагогического университета на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте.
- 2.3. Анализ потенциальных потребителей услуги бизнес-образования.

Промежуточный результат: первичная информация о состоянии и тенденциях изменения внешней среды на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте для обоснования маркетингового решения.

*3 этап – Проектирование и организация маркетинговых мероприятий на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте.*

Цель этапа: подготовка организационного проекта маркетинговых мероприятий на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте.

Управленческие действия:

- 3.1. Организационное проектирование и создание службы, осуществляющей и координирующей маркетинговую деятельность в университете.
- 3.2. Разработка маркетинговой стратегии деятельности университета на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте.
- 3.3. Уточнение показателей деятельности по организации маркетинговых мероприятий в рамках принятой стратегии.

Приоритетное значение на данном этапе приобретает координация маркетинговой деятельности между подразделениями университета на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте.

Промежуточные результаты: обоснование и проект создания службы маркетинга и стратегического развития в педагогическом университете, план маркетинга.

*4 этап – Планирование формирования и (или) совершенствования комплекса маркетинга услуги бизнес-образования в выделенном сегменте.*

Цель этапа: формирование комплекса маркетинга услуги бизнес-образования в выделенном сегменте.

Управленческие действия:

- 4.1. Составление плана мероприятий по формированию и (или) совершенствованию комплекса маркетинга услуги бизнес-образования в выделенном сегменте.
- 4.2. Определение критериев эффективности организации комплекса маркетинга услуги бизнес-образования в выделенном сегменте.
- 4.3. Расчет основных показателей эффективности комплекса маркетинга услуги бизнес-образования в выделенном сегменте.

Промежуточные результаты: описание комплекса маркетинга услуги бизнес-образования в выделенном сегменте и аналитическое представление об эффективности реализации комплекса маркетинга услуги бизнес-образования.

*5 этап – Контроль и оценка эффективности, корректировка организации маркетинговой деятельности в университете и на конкретных рынках.*

Цель этапа: сравнение плановых и фактически зафиксированных показателей организации маркетинговой деятельности в университете и на конкретных рынках, выявление отклонений и подготовка корректирующих маркетинговых решений.

Управленческие действия:

- 5.1. Контроль результатов маркетинговой деятельности.
- 5.2. Оценка эффективности организации маркетинговой деятельности.
- 5.3. Разработка корректирующих действий по организации маркетинговой деятельности в университете и на конкретных рынках.

Итоговый результат реализации структуры и содержания маркетинговой деятельности педагогического университета на рынке услуг бизнес-образования в выделенном сегменте: информация о степени реализации плана маркетинга в педагогическом университете и причинах отклонений от плановых показателей эффективности маркетинговой деятельности, и подготовка корректирующих маркетинговых решений.

Таким образом, предположим, что реализации предложенных нами структуры и содержания маркетинговой деятельности педагогического университета на рынке услуг бизнес-образования, позволит повысить эффективность деятельности университета.

© Леонгард В.А., 2012

### **Маркетинговый подход при осуществлении внебюджетной деятельности вуза: на примере Белорусского государственного университета**

*Мосейчук Л.И. (Беларусь, Минск)*

*e-mail: moseichuk@tut.by*

Внебюджетная деятельность и раньше играла важную роль в системе государственной высшей школы. Однако в условиях переходной экономики

ее значение только возрастает. На определенном уровне внебюджетная деятельность как бы меняет статус вуза, превращая его в субъект экономической деятельности. Это влечет за собой соответствующее изменение методов управления вузом не только как бюджетной организацией, но и как деловым предприятием. Внебюджетную деятельность вузов нельзя больше рассматривать как случайную, временную и несвойственную им деятельность. Эта деятельность в переходных условиях становится для вуза одной из основных. Она требует от вуза поиска адекватных экономических и финансовых инструментов, применяемых для управления деятельностью частного или государственного предприятия. В этой связи наиболее эффективным инструментарием становится маркетинговое планирование. Маркетинг – погранично-соединяющая деятельность. Он связывает вуз с теми группами потребителей, которые продают, покупают и могут повлиять на то, что продают и покупают. Стратегическое маркетинговое планирование определяет, как должны быть использованы ресурсы для стимулирования благосклонной реакции целевой аудитории. Он предусматривает: создание новых специальностей в направлениях развития науки и их научно-методическое обеспечение; постоянное повышение степени удовлетворения потребности в образовательных услугах; активную справедливую конкуренцию с другими учебными заведениями в привлечении учащихся; активный поиск и разработку эффективных технологий обучения; содействие научно-техническому развитию инфраструктуры экономики как элемента прогресса общества и сферы трудовой деятельности своих выпускников<sup>298</sup>.

Согласно Кодексу об образовании высшее учебное заведение вправе привлекать дополнительные средства за счет предоставления платных дополнительных услуг<sup>299</sup>. Право на занятие внебюджетной деятельностью БГУ закреплено в «Уставе Белорусского государственного университета». В третьей главе Устава «Источники финансирования и контроль за деятельностью БГУ» определяется, что источниками финансирования БГУ являются:

- средства республиканского бюджета;
- средства, получаемые от платного обучения и иных осуществляемых видов экономической деятельности;
- иные источники, не запрещенные законодательством.

В уставе особо подчеркивается, что «средства, полученные от платного обучения в БГУ и иных осуществляемых видов экономической деятельно-

сти, расходуются в соответствии с законодательством»<sup>300</sup>.

Дополнительные платные услуги БГУ не может представлять взамен и в рамках основной образовательной деятельности, финансируемой из бюджета. Осуществление платных дополнительных образовательных услуг осуществляется только за счет спонсоров, юридических лиц, частных лиц, обучаемого.

Деятельность Белорусского государственного университета, по оказанию платных образовательных услуг, не предусмотренных соответствующими образовательными программами и государственными стандартами, к предпринимательской деятельности вуза не относится.

Не рассматриваются как платные услуги, и услуги оказываемые в рамках основных образовательных программ и государственных образовательных стандартов (например, снижение наполняемости групп, деление на подгруппы, сдача экзаменов в порядке экстерната, дополнительные занятия с неуспевающими и другие, предусмотренные типовым положением о вузе)<sup>301</sup>.

Таким образом, внебюджетная деятельность БГУ складывается из следующих направлений:

- образовательные услуги,
- научная деятельность,
- обеспечение образовательной и научно-исследовательской деятельностью,
- другие виды деятельности.

Деятельность, связанная с образованием и наукой является специфичной для любого образовательного учреждения системы высшего образования, а для классического университета особенно. Доля образовательных услуг БГУ составляет 57,9%, доли научной и производственной деятельности — 16,2% и 26% соответственно<sup>302</sup>. Кроме того, внебюджетная деятельность БГУ динамично развивается и приносит 59% средств в общий доход университета, около 90% от которых получена от предоставления платных образовательных услуг<sup>303</sup>.

Разумеется, перечислить все виды внебюджетной деятельности, которые могут осуществляться в таком образовательном учреждении как Белорусский государственный университет практически невозможно. Потенциал такого учебного заведения весьма велик и позволяет делать практически все. Тем не менее, для того чтобы сориентироваться в возможностях осуществления внебюджетной деятельности, полезно определить хотя бы примерный перечень видов деятельности.

<sup>298</sup> Стражев В.И. Итоги работы БГУ в 2007/08 учебном году и задачи на 2008/09 учебный год // Белорусский государственный университет: итоги работы в 2007/08 учебном году и задачи на 2008/09 учебный год : сб. докл. и выступлений на заседании Ученого совета БГУ 29 сент. 2008 г. / редкол.: М.А. Гусаковский [и др.] ; под общ. ред. С.В. Абламейко, В.И. Стражева. – Минск : БГУ, 2009. – С. 18-19.

<sup>299</sup> Указ Президента Республики Беларусь от 16.06.1999 N 334 «Об утверждении Устава Белорусского государственного университета» - [Электронный ресурс] - <http://www.newsby.org/documents/ukazp/pos02/ukaz02191.htm> - Дата доступа: 25.10.2011.

<sup>300</sup> Указ Президента Республики Беларусь от 16.06.1999 N 334 «Об утверждении Устава Белорусского государственного университета» - [Электронный ресурс] - <http://www.newsby.org/documents/ukazp/pos02/ukaz02191.htm> - Дата доступа: 25.10.2011.

<sup>301</sup> Программа развития платных образовательных услуг на 2006 - 2010 годы. Постановление Министерства образования от 29 марта 2006 г. № 10. – С. 56.

<sup>302</sup> Доклад ректора БГУ Абламейко С.В. Итоги работы БГУ в 2008/09 учебном году и задачи на 2009/10 учебный год на заседании ученого совета БГУ 5 октября 2009 г. – Мн.: БГУ, 2009. – 10-11.

<sup>303</sup> Там же. С.16.

Примерный перечень может включать в себя следующее:

1. Платную подготовку специалистов на договорной основе между учебным заведением и заказчиками (предприятиями, организациями, учреждениями, физическими лицами), в том числе зарубежными: специалистов по стандартным программам соответствующего уровня образования; специалистов по специальным программам, составленным учебным заведением с учетом требований (условий), выдвинутых заказчиками; специалистов по индивидуальным программам; специалистов по смешанным учебным программам.

2. Подготовку в аспирантуре и докторантуре научных и научно-педагогических кадров на договорной основе между высшим учебным заведением и заказчиками (предприятиями, организациями, учреждениями, физическими лицами), в том числе зарубежными: научных и научно-педагогических кадров на основе принятых в высшем учебном заведении положений и правил подготовки таких кадров; научно-исследовательской, лабораторной и опытно-производственной базы; специализации кафедр и ученого совета; научных и научно-педагогических кадров с учетом дополнительных требований заказчика (целевая подготовка).

3. Прохождение стажировки преподавателей, аспирантов, научных, инженерно-технических и других работников (в том числе из-за рубежа) на соответствующих кафедрах, в лабораториях, опытных производствах, полях, станциях и т.д.

4. Организацию в учебном заведении на базе соответствующих кафедр или специализированных структурных подразделений платных курсов и консультационных пунктов: по подготовке для поступления в высшие учебные заведения; по изучению иностранного языка; по изучению русского языка для иностранных граждан; по иным направлениям; по оказанию учебных консультаций специалистами (преподавателями) профилирующих кафедр, лабораторий и других подразделений учебного заведения.

5. Организацию в учебном заведении центра (в той или иной форме) повышения квалификации и переподготовки кадров, соответствующего профилю учебного заведения<sup>304</sup>.

6. Проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских и проектных работ с изготовлением в необходимых случаях опытных образцов силами структурных подразделений учебного заведения или путем создания специализированных подразделений, в том числе в рамках договора о совместной деятельности с другими организациями.

7. Сдачу учебным заведением в аренду без права выкупа и пользование отдельных объектов (зданий, сооружений), земельных участков (их частей), учебно-лабораторной площади, производственной площади, оборудования и машинного вре-

мени, объектов спортивно-оздоровительного и культурно-массового назначения.

8. Осуществление торговых операций по реализации покупных товаров, оборудования, полуфабрикатов.

9. Оказание посреднических услуг.

10. Реализацию продукции, произведенной во время прохождения учащимися всех видов производственной практики.

11. Организацию производства товарной продукции в учебном заведении.

12. Осуществление учебным заведением долевого участия в деятельности других учреждений, организаций и предприятий.

13. Приобретение учебным заведением акций, облигаций и иных ценных бумаг и получение доходов (дивидендов, процентов) по ним.

14. Разработку, издание и реализацию методической и иной учебной литературы (учебных программ, пособий, деловых игр, сборников для анализа хозяйственных ситуаций, программного обеспечения и т.п.)<sup>305</sup>.

15. Организацию и развитие в учебном заведении финансово-банковской системы: создание коммерческого банка; участие в учреждении ассоциаций, акционерных обществ, коммерческих организаций; приобретение мест на фондовой бирже<sup>306</sup>.

Таким образом, вуз обладает значительным потенциалом для осуществления приносящей доходы деятельности, которая обеспечивает сохранение и развитие государственного вуза.

Реализуя поставленные государственной программой развития платных образовательных услуг на 2006 – 2010 гг. задачи, университетом проводится ряд мероприятий<sup>307</sup>. Во-первых, на протяжении уже 5 лет рост объемов платных образовательных услуг достигался за счет роста подготовки специалистов на платной основе. В последние годы объемы платных образовательных услуг увеличивались главным образом за счет подготовки специалистов по специальностям, которые пользуются повышенным спросом прежде всего у молодежи (дизайнеры, менеджеры, правоведы, лингвисты, психологи, экономисты), и возмещения обучающимися по указанным специальностям реальной стоимости подготовки. В 2008 – 2009 учебном году в БГУ были введены 8 новых направлений специальностей (истфак, институт журналистики, факультет международных отношений, гуманитарный, экономический, Государственный институт управления и социальных технологий (ГИУСТ)) и 18 специализаций (истфак, институт журналистики, мехмат, химфак, геофак,

<sup>304</sup> Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» (080500), «Экономика» (080100) / Т.Г. Философова, В.А. Быков / - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 43.

<sup>305</sup> Философова Т.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» (080500), «Экономика» (080100) / Т.Г. Философова, В.А. Быков / - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 45-47.

<sup>306</sup> Официальный сайт БГУ [Электронный ресурс]. – 2009. - Режим доступа: <http://www.bsu.by/> - Дата доступа: 18.10.2011

<sup>307</sup> Васильев Ю.С. Экономика и организация управления вузом: Учебник. 3-е изд., испр. и доп. / И.В. Ванькина, В.В. Глухов, М.П. Федоров / Под. ред. В.В. Глухова. СПб.: Издательство «Лань», 2004.

факультет прикладной математики и информатики)<sup>308</sup>.

Количество бюджетных мест по плану приема в Белорусском государственном университете в 2010/2011 учебном году, по сравнению с прошлым годом, поступление на дневное отделение увеличилось на 63 человека, на платное отделение - почти на 200 человек и составило 1995 и 2600 человек соответственно. На заочном отделении платной формы обучения количество мест увеличилось на 200 человек и составило 1125 человек, количество бюджетных мест не изменилось и составило 425 человек<sup>309</sup>.

Во-вторых, это дополнительное образование, направленное на углубление профессиональных и социальных компетенций студентов, осуществляемое путем предложения студентам возможности изучать дисциплины, не предусмотренные обязательной программой обучения (факультативно); а также различного рода образовательные услуги для поступающих (довузовская подготовка). К последним относятся:

- подготовительное отделение факультета доуниверситетского образования, предоставляющее обучение по двум профильным предметам и русско-му/белорусскому языку (в рамках одного учебного плана);
- подготовительные курсы, ведущие подготовку к сдаче вступительных экзаменов в форме централизованного тестирования по различным предметам на базе института журналистики, Института непрерывного образования (ИНО), Государственного института управления и социальных технологий (ГИУСТ), филологического факультета.
- платные школы для абитуриентов и школы юных, цель которых – углубленное изучение специализированных предметов и подготовка к централизованному тестированию. Слушателями «Школы юного экономиста (предпринимателя)» и «Школы юного IT-специалиста» являются учащиеся 10–11 классов, школы юных математиков и информатиков – учащиеся 5–11 классов общеобразовательных школ, лицеев и гимназий ФПМИ<sup>310</sup>.

Однако из-за складывающейся демографической ситуации в республике (количество выпускников школ уменьшается) прогнозируется снижение контингента обучающихся на платной основе. В этой связи весомым источником внебюджетного финансирования становятся услуги по получению второго и последующего образования, а также переквалификации и повышению квалификации. Переподготовка кадров осуществляется по 21 специаль-

ности, предоставляемой Институтом журналистики; ИНО; ГИУСТ; Институтом бизнеса и менеджмента технологий (ИБМТ); Институтом переподготовки и повышения квалификации судей, работников прокуратуры, судов и учреждений юстиции БГУ; Институтом технологий информатизации и управления; филиалом БГУ «Центр информационных ресурсов и коммуникаций». В 2009-2010 гг. прошли переподготовку 1792 человека<sup>311</sup>. И в этом направлении наблюдается расширение спектра платных услуг, предложение которых чутко реагирует на спрос.

Следующим важным направлением в развитии внебюджетной деятельности университета в рамках образовательной деятельности является экспорт образовательных услуг. Ежегодно количество иностранных студентов, обучающихся в БГУ, неуклонно растет. За последние шесть лет количество иностранных студентов, обучающихся в университете, возросло почти в три раза и сегодня составляет более 1200 человек, в том числе на основных факультетах обучается более 800, в магистратуре и аспирантуре 120, на подготовительном отделении более 250, и 30 человек обучается на курсах русского языка<sup>312</sup>.

Итак, образовательная программа есть тот продукт, с которым университет выходит на рынок образовательных услуг.

Благодаря маркетинговому планированию, всех непосредственных потребителей университетского образования можно разделить на несколько групп в зависимости от их образовательных потребностей. Такая сегментация рынка потребителей позволяет уточнить и дифференцировать спрос на образовательные услуги, структурировать его, а в конечном счете – выявить наиболее подходящие условия для выбора оптимального варианта маркетинговой стратегии и тактики в университетском образовании.

Первую и самую многочисленную группу потребителей составляют абитуриенты, которые либо сразу после школы поступают в университет для изучения конкретной области знаний (так называемые традиционные учащиеся), либо те, у кого между средней школой и получением высшего образования в университете был перерыв, в течение которого они, например, работали. Причины, побудившие их продолжить образование, могут быть разными, но все они решили получить диплом о высшем образовании.

Следующая группа продолжающих учащихся представлена теми, кто после получения высшего образования одного уровня решили продолжить обучение в магистратуре или аспирантуре. Их интересуют образовательные программы с выраженным научно-исследовательским или аналитическим компонентом. В группу продолжающих входят также

<sup>308</sup> Программа развития платных образовательных услуг на 2006 - 2010 годы. Постановление Министерства образования от 29 марта 2006 г. № 10.

<sup>309</sup> БГУ: новые специальности и другие нюансы вступительной кампании. Интервью ответственного секретаря приемной комиссии БГУ Л.М. Хухлыцкой обзорщику портала - [Электронный ресурс]. – 2009 - Режим доступа: [www.interfax.by](http://www.interfax.by) - Дата доступа: 15.09.2011.

<sup>310</sup> Доклад ректора БГУ Абламейко С.В. Итоги работы БГУ в 2008/09 учебном году и задачи на 2009/10 учебный год на заседании ученого совета БГУ 5 октября 2009 г. – Мн.: БГУ, 2009. – С.23-25.

<sup>311</sup> Доклад ректора БГУ Абламейко С.В. Итоги работы БГУ в 2008/09 учебном году и задачи на 2009/10 учебный год на заседании ученого совета БГУ 5 октября 2009 г. – Мн.: БГУ, 2009. – С.67.

<sup>312</sup> Доклад ректора БГУ Абламейко С.В. Итоги работы БГУ в 2008/09 учебном году и задачи на 2009/10 учебный год на заседании ученого совета БГУ 5 октября 2009 г. – Мн.: БГУ, 2009. – 74.



так называемые профессиональные продолжающие учащиеся – им новая ступень высшего образования нужна для осуществления своих профессиональных планов, их мало интересует научно-исследовательский компонент программы, а больше привлекает ее практическая направленность и актуальность. К этой группе можно отнести и тех, кто получает второе и последующее высшее образование в связи с необходимостью изменить область своей профессиональной деятельности или получить новые возможности профессионального роста в выбранной области.

Следующая группа состоит из случайных учащиеся – людей, которым время от времени требуются определенные новые знания, и они выбирают различные краткосрочные программы профессиональной переподготовки или повышения квалификации.

И, наконец, пожизненные учащиеся – те, кому в течение всей их карьеры и жизни нужно обновление знаний. Именно этот тип учащегося олицетворяет новые тенденции информационного общества<sup>313</sup>.

Однако рынок непосредственных потребителей образовательных услуг слишком негетогенный в отношении спроса. Важными факторами сегментации данного рынка являются также географические и социально-демографические. Географические факторы сегментации являются наиболее постоянными, долгоживущими, и эта их особенность хорошо сочетается с длительностью цикла оказания образовательных услуг. К тому же географические факторы обуславливают относительную гетогенность контингента обучающихся по факторам культурно-исторических, языковых традиций, весьма значимых для образования.

При сегментации рынка образовательных услуг по демографическим признакам важную роль играет возраст потребителей. Наиболее восприимчивыми к высшему и дополнительному образованию является контингент в возрасте от 14 до 35 лет. Соответственно предприятия и организации наиболее благосклонны к обучению своих кадров в возрасте 20 – 35 лет<sup>314</sup>. Вместе с тем, потребность в переподготовке в настоящее время активно возникает у людей более старшего возраста.

Весьма существенными на рынке образовательных услуг являются половые различия. Они заключаются не в различиях по эффективности восприятия и освоения знаний, умений и навыков, а в фактически сложившихся особенностях положения и перспектив мужчин и женщин в отношении занятости, востребования их образовательного потенциала на рынке труда.

<sup>313</sup> Панкрухин А. Сегментация рынка образовательных услуг [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: [www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/mou/7.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/mou/7.htm) - Дата доступа: 28.09.2011.

<sup>314</sup> БГУ: новые специальности и другие нюансы вступительной кампании. Интервью ответственного секретаря приемной комиссии БГУ Л.М. Хухлындиной обозревателю портала - [Электронный ресурс]. – 2009 - Режим доступа: [www.interfax.by](http://www.interfax.by) - Дата доступа: 15.09.2011.

Психографические факторы и как их частный случай, поведенческие факторы сегментации рынка особенно значимы в исследовании рынка конечных потребителей образовательных услуг. Ими определяются как выбор региона получения образования и выбор конкретного образовательного учреждения, так и собственно ориентация на образование как одну из конечных целей личности или лишь как на средство получения иных благ.

Таким образом, сегментирование потребительского спроса, комплексный анализ и учет всего множества перечисленных факторов важен для формирования университетом образовательного предложения.

Как уже было сказано выше, образовательные услуги являются ведущим и приоритетным направлением внебюджетной деятельности образовательного учреждения. Поэтому развитие уже предлагаемых образовательных услуг и их расширения должно вызывать особый интерес со стороны управления данной организации.

Для увеличения объемов по оказанию платных образовательных услуг университету важно продолжать расширять предоставление услуг по:

- углубленному и повышенному уровню (сверх установленных учебными планами) изучения предметов, дисциплин, курсов;
- получению на платной основе второго и последующего высшего образования;
- развитию новых форм и видов образовательных услуг, оказываемых университетом всех форм собственности, в том числе дистанционного обучения;
- подготовке специалистов для отраслей экономики, использующих новые и высокие технологии;
- внедрению новых информационных образовательных технологий, всеобщая компьютеризация, включение в глобальную сеть Интернет;
- повышению квалификации и переподготовке кадров;
- подготовке специалистов для зарубежных стран, повышение экспорта образовательных услуг, создание условий по привлечению на учебу иностранных студентов<sup>315</sup>.

Важно отметить, что конкурентоспособность образовательных услуг во многом определяется и конкурентоспособностью самих учебных заведений. В связи с этим, одним из направлений процесса адаптации образования к условиям рынка и повышения его конкурентоспособности может быть связано с приложением усилий для укрепления имиджа и привлекательности своей марки. При этом можно использовать, например, такие методы: поощрение потребителя к повторному использованию услуги (специальная схема оплаты при получении второй специальности в рамках одного и того же университета); или создание и поддержание деятельности ассоциаций выпускников для усиления чувства собственности.

<sup>315</sup> Мохначев С.А. Управление конкурентоспособностью вуза на рынке образовательных услуг // Вестник Томского государственного университета. - 2008. - № 307. - С. 119- 120.

Таким образом, внебюджетная деятельность вуза не возможна без грамотного маркетингового планирования по следующим направлениям: исследование рынка труда и прогнозирование его потребностей на 5-6 лет; исследование рынка образовательных услуг; мониторинга деятельности других университетов; формирование уникального торгового предложения; продвижение образовательных услуг, предлагаемых университетом; планируемые PR-усилия, направленные на расширение коммуникативного пространства вуза. При использовании маркетингового подхода важно, прежде всего, изучать и проследить конъюнктуру - сложившуюся экономическую ситуацию, включающую соотношение между спросом и предложением (как в сфере образования, так и на рынке трудовых ресурсов), движением цен. Учитывая специфику университета как некоммерческой, бесприбыльной организации, при изучении конъюнктуры необходимо исследовать не только экономические, но и социальные, психологические факторы. В отношении деятельности по оказанию образовательных услуг университет в большей степени имеет дело с рынком покупателей (потребителей), характеризующимся превышением предложения над спросом, особенно для технических специальностей. Поэтому в условиях рынка университет вынужден соперничать с другими образовательными учреждениями как за абитуриентов и других слушателей, денежные средства, так и за материально-технические и информационные ресурсы, научно-педагогических работников.

© Мосейчук Л.И., 2012

### **Содержание маркетинговой деятельности образовательных учреждений в условиях финансово-хозяйственной самостоятельности**

*Лагутина Е.Е. (Россия, Екатеринбург)  
e-mail: f10786@olympus.ru*

В настоящее время в сфере образования проводятся кардинальные изменения экономического механизма деятельности. Переход от «бесплатного» к различным формам платного образования, изменение характера труда педагогов от «подвижнического» до оказания образовательных услуг. Переход образовательных учреждений в статус некоммерческих казенных, бюджетных или автономных организаций потребовали от экономических отраслей знаний соответствующих теоретических концептов и практических рекомендаций. Одним из центральных вопросов для руководителя образовательного учреждения в условиях финансово-хозяйственной самостоятельности и организации платных образовательных услуг будет вопрос: как привлечь потребителя? Ответ на данный вопрос обычно дает маркетинг. Вместе с тем анализ доступных источников литературы позволяет нам утверждать, что единой междисциплинарной теории маркетинга образовательных учреждений как некоммерческой организации (далее НКО) на текущий момент не наблюдается.

Во-первых, мы не обнаружили среди маркетологов единства категориального аппарата как в

области НКО, так и применительно к маркетингу образовательных учреждений. Так, говоря о НКО, мы можем видеть, что в различных источниках литературы встречаются разные названия маркетинговой деятельности в некоммерческой сфере: «маркетинг общественного сектора»; «социальный (общественный) маркетинг»; «некоммерческий маркетинг»; «маркетинг некоммерческих организаций»; «маркетинг неприбыльных организаций»; «маркетинг неприбыльной сферы» и т. п. В данной связи совершенно справедливо, на наш взгляд, отмечает С.Н. Андреев: «Чаше всего под этими по существу различными понятиями кроются представления авторов о маркетинговой деятельности отдельных видов субъектов некоммерческой сферы, реже — идеология создания, продвижения и реализации конкурентоспособных некоммерческих продуктов (последнее относится, в первую очередь, к Филипу Котлеру и его соавторам). Многие работы сознательно ориентированы на конкретные направления некоммерческой деятельности (Шааф Ф. Спортивный маркетинг, 1998; Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг, 1995), не содержат целостной маркетинговой концепции, а лишь отдельные процедуры и инструменты»<sup>316</sup>.

Во-вторых, экономическая теория также весьма не определенно высказывается относительно дефиниций некоммерческого сектора и его институтов (образование). Что касается НКО, то хотя данный вид организаций изучают относительно недавно, но к настоящему времени общепризнанно, что современная экономика нуждается в таких авторах. Это обусловлено, в том числе, и признанием факта экономики как сложной иерархической системы с разветвленной структурой из множества различных видов хозяйствующих субъектов, каждый из которых обеспечивает удовлетворение определенных потребностей социума. В этих условиях наряду с государственным сектором все более возрастающее значение приобретают НКО, которые, с одной стороны, обеспечивают производство благ, невыгодных для коммерческого сектора, а с другой — значительно социализируют экономическую систему. Особенно возрастает роль НКО в условиях транзитивной экономики, для которой, как отмечает Т. Д. Макарова, «...важным является не только сокращение издержек построения цивилизованной рыночной системы, но и создание институтов гражданского общества. Переход от плановой экономики к рыночной сопровождается значительным спадом производства, уменьшением доходов большей части населения, сокращением расходов государственного бюджета, прежде всего на социальную сферу, функционирование механизма минимальной социальной защиты населения и удовлетворения преимущественно материальных потребностей. Механизмы саморегулирования «нейтральны» к социально-экономической сфере, поэтому возрастает значение формирования новой системы экономических отношений и разработки формальных институтов

<sup>316</sup> Андреев С.Н. Маркетинг в некоммерческой сфере: теоретический аспект / С.Н. Андреев // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. — №4.

включения государства и некоммерческих организаций в процесс адаптации человека к рынку»<sup>317</sup>.

В Проекте ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», где ставится под сомнение функция образования по производству общественного блага. В частности, в Проекте данного ФЗ указано, что образование представляет собой «общественно значимое благо, под которым понимается целенаправленный процесс воспитания и обучения в интересах человека, семьи, общества, государства, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенций, определенных объема и сложности»<sup>318</sup>. Исходя из данного тезиса, мы можем сделать следующие выводы относительно Проекта данного ФЗ: во-первых, в современных российских условиях образование — это благо (то есть то, что имеет свойство полезности и способно удовлетворить определенные потребности человека). Во-вторых, образование — это благо, но не общественное (т. е. продукты труда, предоставляемые государством его гражданам на равных началах, бесплатно). В-третьих, образование — это благо, но только «общественно значимое» (т. е. имеющее ценность для общества, но предоставляемое не на равных началах для всех граждан, а за определенную плату в определенном денежном выражении для определенных групп граждан).

В-третьих, НКО в целом и вузы, в частности, существуют в условиях активно формирующегося правового поля. Так, в соответствии с ФЗ РФ «О некоммерческих организациях», мы можем выделить следующие основные положения, касающиеся нашего исследования: 1) исходя из ст. 2 п. 1. данного ФЗ: «Некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками»; 2) согласно п. 2. ст. 2: «Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ»; 3) на основании п. 3. ст. 2: «Некоммерческие организации могут создаваться в форме общественных или религиозных организаций (объединений), общин коренных малочисленных народов Российской Федерации, казачьих обществ, некоммерческих партнерств, учреждений, автономных некоммерческих организаций, социальных, благотворительных и иных фондов, ассоциаций и союзов, а также в дру-

гих формах, предусмотренных федеральными законами»<sup>319</sup>.

Высоко отмечая вклад ученых и практиков в развитие экономических и организационно-правовых основ для деятельности НКО в целом и образовательных учреждений в частности, считаем необходимым подчеркнуть, что вопросы теории и практики маркетинга вуза остаются недостаточно ясными. Так, в работе Г.В. Астратовой<sup>320</sup> отмечается, что маркетинг представляет собой деятельность по согласованию интересов производителей и потребителей товаров (услуг). «Маркетинг особо актуален для системы образования, — подчеркивает А.И. Ковалев с коллегами, — «так как способен помочь разрешению обострившихся противоречий между... спросом и фактическим предложением образовательных услуг... потребностями народного хозяйства и выпуском специалистов образовательными учреждениями»<sup>321</sup>. Этих же позиций придерживается и Марк Мусарский, утверждая, что «...одной из важнейших проблем развития образования сегодня можно рассматривать недостаточную подготовку руководителей образовательных учреждений осуществлять *маркетинг как деятельность по согласованию возможностей организации (ее внутренней среды) с потребностями клиентов (требованиями внешней среды)*»<sup>322</sup>. Анализ работ отечественных и зарубежных авторов в области некоммерческого сектора оставляет неясным именно аспект согласования и характера интересов производителей и потребителей продуктов (услуг), предоставляемых образовательными учреждениями. Рассмотрим этот вопрос несколько более подробно.

*1. Интересы производителя услуг НКО.* Как известно, экономический интерес — это термин, используемый для обозначения стимулов деятельности субъектов экономических отношений, определяя их поведение. Стимулами деятельности любой коммерческой организации является увеличение стоимости, прибыли, получение дохода, а интересом деятельности НКО является рост возможностей для реализации целей основной деятельности НКО.

Согласно Закону РФ «Об образовании» образовательное учреждение осуществляет свою деятельность в интересах личности, общества и государства. Дальнейшее развитие этого положения привело к тому, что уже в ст. 2. Проекта ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» появился тезис о том, что образование реализуется образовательным учреждением в «интересах человека, се-

<sup>317</sup> Макарова Т.Д. Функции некоммерческих организаций в транзитивной экономике : дис. .... канд. экон. наук : 08.00.01 / Т.Д. Макарова. — Челябинск, 2006. — 166 с.

<sup>318</sup> Проект федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (редакция на 1 декабря 2010 года). — Режим доступа: <http://mon.gov.ru/press/news/8017/>

<sup>319</sup> Ковалев В.А. Менеджмент и маркетинг в сфере услуг : образование, бизнес-коммуникации. Научная монография / В.А. Ковалев, А.И. Ковалев. — Омск : Изд-во ОмГПУ, 2001. — 268 с.

<sup>320</sup> Основы маркетинга: учебник: курс лекций и практикум : в 3 ч. — Ч. 1 / коллектив авторов под общ. и науч. ред. Г.В. Астратовой. — Екатеринбург, 2008. — 692 с.

<sup>321</sup> Ковалев В.А. Формирование и развитие системы бизнес-образования при переходе к инновационному типу экономики : автореф. дис. ... д-ра экон. наук / В.А. Ковалев. — СПб., 2010. — 40 с.

<sup>322</sup> Основы маркетинга образовательных услуг. 2005. — Режим доступа : <http://upr.lseptember.ru/2005/03/10.htm>

мы, общества, государства»<sup>323</sup>. Напрямую интересы вуза как НКО и субъекта рынка образования в нормативных актах не прописаны. Указано лишь, что «организации, осуществляющие образовательную деятельность — юридические лица, которым настоящим Федеральным законом предоставлено право осуществлять образовательную деятельность в качестве основного или дополнительного вида деятельности на основании лицензии (подразделяются на образовательные организации и организации, осуществляющие обучение)»<sup>324</sup>. В данной связи нам представляется весьма актуальным замечание Марка Мусарского: «На сегодняшний день реально существует лишь механизм удовлетворения интересов государства. Органы государственного управления образованием (министерства, департаменты, управления) достаточно конкретно формулируют свои требования к результатам деятельности образовательных учреждений, а руководители учреждений обеспечивают их выполнение»<sup>325</sup>.

Вместе с тем, как совершенно справедливо отмечают В. А. Ковалев и А. И. Ковалев, любое образовательное учреждение необходимо рассматривать «... как компанию, оказывающую населению определенные, в данном случае образовательные, услуги. И, как любая компания, стремящаяся занять свою нишу на рынке, образовательная структура вынуждена искать ответы на следующие ключевые вопросы: какие услуги производить, как производить, для кого предназначены эти услуги, как обеспечить конкурентоспособность?»<sup>326</sup>.

2. *Интересы потребителя услуг НКО.* В самом общем виде стимулом деятельности любого индивида являются потребности, представляющие собой «... самом широком смысле ... «побуждение», «способность к потреблению», а также — «источник активности»<sup>327</sup>. В центре внимания маркетинга, как известно, находится удовлетворение потребностей консументов. Исходя из подходов современных маркетингов в отношении иерархии потребностей, выделяются три вида потребностей консументов: «needs, wants and demands» (т. е. «потребности, желания и спрос»), что соответствует понятию абсолютных, относительных и платежеспособных потребностей в экономической теории.

Изначально и преимущественно маркетинг оперировал понятием «спрос». Это обусловлено тем, что экономическая наука рассматривает модель поведения человека, описывая характер его хозяйст-

венной деятельности и рациональное сопоставление затрат и выгод. Иными словами, «для достижения заданной цели должен быть использован минимум средств или при заданных средствах и ресурсах должна быть реализована максимальная степень достижения цели»<sup>328</sup>. Следовательно, для экономического или рационального принципа «безразличны как содержание цели, так и материя воли. Любая цель, каково бы ни было ее содержание, может и должна осуществляться рационально. Поэтому принцип рациональности безразличен в отношении к его применениям, т. е. выводам, которые из него делаются»<sup>329</sup>. Вместе с тем реальный человек в своей практической деятельности имеет цель и волю для реализации своих желаний. Именно поэтому в последние десятилетия изучению совокупности потребностей уделяется значительно большее внимание в теории и практике маркетинга, поскольку спрос носит производный характер от нужд и желаний.

Таким образом, именно совокупность потребностей — нужды, желания и спрос — обуславливает поведение индивида на рынках товаров и услуг, представляющее собой «...многоаспектное явление, обусловленное воспринимаемой потребителем полезности блага. Эта полезность может быть представлена некоей совокупностью дифференцированных благ, условно называемой «система ценностей»<sup>330</sup>. Так, исследования Роберта Лотерборна установлено, что поведение западного консумента на потребительских рынках обусловлено системой ценностей из четырех факторов мотивации, вносящих различный вклад в определенный рыночный выбор потребителя: 1) ценность потребителя (customer value); 2) общие издержки потребителя (customer costs); 3) доступность (convenience); 4) информированность (communication)<sup>331</sup>. В дальнейшем Дж. Н. Шет, Б. И. Ньюман, Б. Л. Гросс дополнили и расширили эти представления. В результате было выявлено, что эта система ценностей включает пять независимых ценностей, обуславливающих рыночное поведение потребителя: 1) функциональная; 2) ассоциативная; 3) эмоциональная; 4) познавательная; 5) относительная<sup>332</sup>. Применительно к российским потребителям и этим 5 факторам оказалось недостаточно.

Как показали исследования под руководством профессора Г. В. Астратовой, система ценностей, определяющая индивидуальный выбор консумента

<sup>323</sup> Проект федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (редакция на 1 декабря 2010 года). — Режим доступа : <http://mon.gov.ru/press/news/8017/>

<sup>324</sup> Проект федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» (редакция на 1 декабря 2010 года). — Режим доступа : <http://mon.gov.ru/press/news/8017/>

<sup>325</sup> Проблемы совершенствования высшего профессионального образования на пути к стратегии развития : науч. монография / коллектив авторов под общ. науч. ред. Г.В. Астратовой, М.И. Хрущевой. — Екатеринбург : Изд-во АМБ, 2004. — 348 с.

<sup>326</sup> Ковалев В.А. Менеджмент и маркетинг в сфере услуг : образование, бизнес-коммуникации. Научная монография / В.А. Ковалев, А.И. Ковалев. — Омск : Изд-во ОмГПУ, 2001. — 268 с.

<sup>327</sup> Ковалев В.А. Менеджмент и маркетинг в сфере услуг : образование, бизнес-коммуникации. Научная монография / В.А. Ковалев, А.И. Ковалев. — Омск : Изд-во ОмГПУ, 2001. — 268 с.

<sup>328</sup> Astratova G.V. The Role of Russia in Changing Models of Individual Consumption in Wider Europe / G. V. Astratova // New Europe 2020 — Visions and Strategies for Wider Europe. 27—28 August 2004. — Turku, Finland. Conference Proceedings. Track B. 4. — PP. 44.

<sup>329</sup> Ковалев В.А. Менеджмент и маркетинг в сфере услуг : образование, бизнес-коммуникации. Научная монография / В.А. Ковалев, А.И. Ковалев. — Омск : Изд-во ОмГПУ, 2001. — 268 с.

<sup>330</sup> Ковалев В.А. Менеджмент и маркетинг в сфере услуг : образование, бизнес-коммуникации. Научная монография / В.А. Ковалев, А.И. Ковалев. — Омск : Изд-во ОмГПУ, 2001. — 268 с.

<sup>331</sup> Lauterborn R. New Marketing Litany : 4 P's Passe; C-Words Take Over / Robert Lauterborn // Advertising Age. 1990. October 1. P. 26. 224

<sup>332</sup> Sheth J.N. Consumption Values and Market Choices : Theory and Applications / J.N. Sheth, B.I. Newman, B. L. Gross. — Cincinnati, OH : South-Western Publishing Company, 1991.

на различных российских рынках потребительских товаров и услуг состоит уже из шести факторов и выглядит следующим образом: функциональная, эмоциональная, ассоциативная, относительная, познавательная (информационная) и репрезентативная<sup>333</sup>.

Что касается потребностей в образовании, поведения и интересов потребителя на рынке образовательных услуг в целом и ВПО, то здесь на текущий момент происходит процесс накопления и систематизации эмпирических данных, формирования научной школы маркетинга. Вместе с тем в результате анализа доступных нам источников мы можем выделить ряд важных тезисов.

Прежде всего необходимо подчеркнуть, что потребность в образовании является одной из базовых нужд человека. Однако эта потребность имеет специфические особенности. В данной связи И. В. Ванькина, А. П. Егоршин, В. И. Кучеренко подчеркивают, что потребности в образовании «...тесно взаимосвязаны с остальными потребностями личности, и образование может получаться для физического выживания личности, для защищенности в будущем, с целью иметь возможность принадлежать к определенной социальной группе, быть признанным и уважаемым, для самореализации и наращивания самооценности личности. Данные потребности проявляются, начиная с низшей и заканчивая самой наивысшей потребностью, свойственной только наиболее развитым членам общества»<sup>334</sup>.

Иными словами, важным с позиций маркетинга остается вопрос: что именно считать выгодой или ценностью для потребителя образовательной услуги?

Для этого сопоставим точки зрения, определяющие ценностную составляющую образовательной услуги (далее — ОУ) для потребителя, и представленные в настоящее время в научной и методической литературе.

Мы можем констатировать, что в качестве выгоды получения образования или ценности для потребителя различными учеными рассматриваются следующие атрибуты:

*удовлетворение познавательной (прежде всего, интеллектуальной) потребности личности* (В.Н. Зотов, А.Л. Гопоненко, М.В. Исаева, Л.В. Коптяева, А.П. Панкрухин и др.);

*удовлетворение потребности личности в своем профессиональном статусе и росте* (Д. А. Шевченко, М.Б. Дементьев, Е.Б. Карпов, О.В. Сагинова и др.);

*удовлетворение потребностей человека и общества* (Т.А. Сон, Н.С. Браун, А.П. Егоршин и др.);

*удовлетворение многоликих потребностей человека, общества и государства* (А.И. Ковалев, В.А. Ковалев, В.П. Щетинин, В.Б. Канолова и др.).

Все авторы подчеркивают, что ОУ оказываются комплексно, вместе с созданием духовных ценностей, преобразованием и развитием личности обучающегося. Эти услуги обеспечивают реализацию познавательных интересов обучающихся, удовлетворяют потребности личности в духовном и интеллектуальном развитии, вносят вклад в создание условий для их самоопределения и самореализации, участвуют в формировании, сохранении и развитии разнообразных способностей человека к труду, в специализации, профессионализации и росте его квалификации, то есть непосредственно участвуют в формировании человеческого капитала. Эта позиция согласуется и с нормативными документами, в частности, в соответствии с ФЗ № 309 от 05.12.2007: «Потребность в общем образовании понимается как социальное отношение между теми или иными субъектами образовательного процесса. Таким образом, потребность нельзя атрибутировать одному только субъекту, как нечто лишь ему принадлежащее, она включает в себя отношение минимум двух субъектов, один из которых выступает адресантом, а другой — адресатом социального запроса. Социальный запрос, в свою очередь, понимается как аналитически выделенное содержание социальной потребности».

Иными словами, несмотря на разнообразие мотивов, мы можем сказать, что сущность потребления ОУ как продукта образовательной деятельности сводится к удовлетворению желания человека быть образованным в соответствии с личностными и общественными представлениями о необходимости и достаточности образования, получении или укреплении его социального статуса и благосостояния.

Что касается личностных представлений об образовании, то, как отмечает Марк Мусарский: «С интересами личности в образовании у руководителя учреждения возникают определенные сложности. Далеко не всегда люди (особенно дети) могут конкретно сформулировать свои образовательные потребности, и нет отлаженных механизмов согласования интересов личности с возможностями образовательного учреждения»<sup>335</sup>.

В данной связи мы полагаем, что для того, чтобы определить и согласовать интересы личности и производителя образовательных продуктов и услуг, необходимо знать систему ценностей потребителя, обуславливающей его выбор на рынке образования.

Поскольку в доступной нам литературе мы не встретили работ по данному вопросу, то нами адаптированы известные положения системы ценностей Шета — Ньюмана — Гросса — Астратовой применительно к образовательной услуге и предложено описание содержания шести факторов мотивации потребительского выбора: функциональная, эмоциональная, ассоциативная, относительная, познавательная и репрезентативная ценности<sup>336</sup>.

<sup>333</sup> Астратова Г.В. Продовольственный маркетинг в системе агропромышленного комплекса : дис. ... д-ра экон. наук / Г.В. Астратова. — Екатеринбург, 1998. — 404 с.

<sup>334</sup> Ванькина И.В. Маркетинг образования / И.В. Ванькина, А.П. Егоршин, В.И. Кучеренко. — М. : Университетская книга; Логос. 2007. — 336 с.

<sup>335</sup> Основы маркетинга образовательных услуг. 2005. — Режим доступа: <http://upr.1september.ru/2005/03/10.htm>

<sup>336</sup> Лагутина Е.Е. Формирование комплекса маркетинга образовательных услуг для учреждений высшего профессионального

Таким образом, исходя из изложенных нами выше потребностей, мотивов и ценностей, обуславливающих поведение потребителя, мы можем сделать вывод о том, что потребитель на рынке образовательных услуг заинтересован в реализации следующих задач:

1. Поиск необходимых ресурсов для получения возможностей образования.
2. Удовлетворение личных потребностей в образовании, исходя из системы шести независимых ценностей (функциональная, эмоциональная, ассоциативная, относительная, познавательная и репрезентативная).
3. Получение гарантий качества потребительских характеристик получаемых образовательных продуктов и услуг.

Рассмотрев основные составляющие интересов производителя и потребителя образовательных услуг, считаем целесообразным представить авторскую трактовку маркетинга образовательного учреждения.

Мы полагаем, что маркетинг образовательного учреждения — это деятельность хозяйствующего субъекта на рынке образовательных услуг, направленная на согласование интересов при решении двудеиной задачи: с одной стороны, удовлетворение потребностей консументов образовательных услуг, а с другой — достижение образовательных, воспитательных, научных, культурных, социальных, благотворительных, управленческих и других целей деятельности образовательного учреждения как особого типа некоммерческой организации.

© Лагутина Е.Е., 2012

### **Внедрение маркетинговой политики образовательного учреждения в системе вечернего (сменного) образования**

*Васильев С.В. (Россия, Богданович)  
e-mail: serega12778840@mail.ru*

На сегодняшний день перед всеми образовательными учреждениями встала проблема поступления средств для обеспечения образовательного процесса и повышения заработной платы педагогам. Вечерние школы при этом оказались в самом невыгодном положении. Малая наполняемость классов сильно снижает заработную плату педагогов в таких школах, по сравнению с учителями обычных средних школ. Но, кроме этого, вечерняя школа имеет гораздо меньше возможностей для заработка средств, даже реализуя дополнительные образовательные услуги.

Дело в том, что на сегодняшний день контингент обучающихся зачастую представлен такими группами обучающихся: не имеющими высокооплачиваемую работу; безработными; родителями — одиночками; работающие несовершеннолетние; молодые семьи; сироты; лица, имеющие хронические заболевания; слабые учащиеся, которые не смогли учиться в обычной школе.

Естественно, что такие ученики не заинтересованы в учебе как таковой, учатся нестабильно и не проявляют никакой личной инициативы. Очень много случаев, когда учащиеся едва успевают просто посещать уроки из-за несоответствия графика работы или по семейным обстоятельствам и считают что это абсолютно нормально. Хотя в вечернюю школу приходят и обучающиеся, целью которых является получение среднего (полного) общего образования, но по ряду причин в свое время не получили его. Отсюда не сложно понять, что учащиеся вечерней (сменной) школы не имеют финансовой возможности оплачивать дополнительные образовательные услуги или будут пользоваться только самыми необходимыми, такими которые помогут сдать ЕГЭ и набрать баллы для продолжения образования в ВУЗах и ССУЗах.

Именно с целью привлечь учащихся для получения образования и улучшить контингент учащихся в нашей МКВ(С)ОУ «Богдановичская ОСОШ», возникла необходимость в разработке маркетинговой политики.

Согласно определению, которое дает Американская ассоциация маркетинга (АМА), маркетинг — это деятельность, совокупность институтов и процессов, обеспечивающих создание, информирование, доставку и обмен предложениями, имеющих ценность для потребителей, клиентов, партнеров и общества в целом. Из определения можно выделить следующее: цель маркетинга — создание именно такого товара, который нужен потребителю и который этот потребитель сможет себе позволить.

Администрацией школы были выделены следующие задачи, решение которых позволяет улучшить материальное состояние школы и работников, для удобства они разделены по направлениям:

*Направление 1:* привлечение учащихся в школу.

1. Организация и проведение рекламной компании, рассказывающей о деятельности школы, возможностях получения основного и среднего образования в ней через СМИ и Интернет-сайт школы.
2. Проведение «Дней открытых дверей».
3. Привлечение учащихся к рекламе школы.

*Направление 2:* внедрение в образовательный процесс дополнительных образовательных услуг.

1. Оценка состояния рынка дополнительных образовательных услуг.
2. Разработка комплекса дополнительных образовательных услуг.
3. Реклама комплекса дополнительных образовательных услуг.

*Направление 3:* поднятие престижности образовательного учреждения.

1. Участие обучающихся и педагогов в интернет — конкурсах, педагогических чтениях, олимпиадах, соревнованиях.
2. Участие педагогов в профессиональных конкурсах различного уровня.
3. Участие педагогов в жизни педагогического сообщества ГО Богданович.

4. Повышение квалификации педагогических и руководящих работников через самообразование, курсы повышения квалификации, аттестацию.

Реализация маркетинговой политики по данным направлениям планировалась по следующим этапам:

*Этап 1 Организационный (сентябрь 2011 г.).*

На данном этапе были проведены следующие мероприятия в рамках каждого направления.

По направлению 1: были организованы публикации в местных газетах, рекламирующие школу и рассказывающие о возможностях обучения в ней.

По направлению 2: педагогами и администрацией было проведено обсуждение возможностей школы по предоставлению дополнительных образовательных услуг и выделена группа учащихся, которых могли заинтересовать данные услуги.

По направлению 3: администрацией школы была проведена работа по мотивации педагогов участия в различных конкурсах как самостоятельно, так и совместно с учениками. Активизация работы педагогов на РМО учителей, помощь педагогов в проведении аттестационных мероприятий. Данная работа оплачивалась из средств стимулирующего фонда.

*Этап 2 Реализация проекта (октябрь 2011 г. – апрель 2012 г.).*

По направлению 1: разработка интернет – сайта школы с размещением различной информации о деятельности школы и возможностях получения не только основного и среднего образования, но и дополнительных образовательных услуг.

По направлению 2: разработка и внедрение комплекса дополнительных образовательных услуг, а также одновременно проведенная реклама этих услуг через сайт школы или СМИ. Проведение дня открытых дверей в марте 2012г.

По направлению 3: участие педагогов в профессиональных конкурсах, выступления на РМО (например, РМО учителей биологии впервые проводилось на базе Богдановичской ОСОШ). Впервые за несколько лет учащиеся школы приняли участие в районном туре олимпиад. Участие в диагностических контрольных работах в рамках работы с сайтом Statgrad. Участие в районных тестированиях.

*Этап 3 Мониторинг результатов и коррекция (май – июнь 2012 г.).*

По всем направлениям планируется организация диагностики эффективности проводимых мероприятий и коррекция маркетинговой политики школы.

Эффективность будет отслеживаться по следующим критериям: количество пришедших в школу учащихся, узнавших о ней из рекламы; появление в учебном плане школы дополнительных образовательных услуг, удовлетворяющих запросы учащихся; повышение профессиональной компетентности педагогов; увеличение количества участников и призеров различных конкурсов и интернет – олимпиад; повышение имиджа школы.

Внедрение данной маркетинговой программы администрацией школы позволит расширить возможности школы, и, как следствие, привлечет в

школу дополнительные средства, как для улучшения образовательного процесса, так и для повышения заработной платы педагогов.

© Васильев С.В., 2012

## **Маркетинговые технологии в управлении дошкольным образованием**

**Белоусова Р.Ю.** (Россия, Нижний Новгород)

*e-mail: belousova@mail.ru*

В настоящее время управление организацией носит государственно-общественный характер, который проявляется в повышении роли коллектива в развитии учреждения, управлении образовательной деятельностью на основе определения, прогнозирования и удовлетворения потребностей родителей (законных представителей) в новых видах образовательных услуг, налаживании действенных связей с социальными партнерами учреждения. Все это ставит перед руководителями образовательных учреждений более сложные задачи по использованию экономических методов управления организацией, диктует необходимость разработки и внедрения нормативного финансирования образовательных учреждений, прежде всего с целью повышения качества образования [1]. Возникает вопрос: можно ли при использовании маркетингового подхода к управлению дошкольным образованием гибко и оперативно варьировать объем образовательных услуг и регулировать их социально-педагогическую и экономическую эффективность?

*Маркетинговый подход к управлению инновационными процессами в дошкольном образовании* Нижегородской области рассматривается нами как доминирующий организационный механизм, обеспечивающий: анализ его внешней и внутренней среды, определение направлений инновационных процессов; сегментацию рынка образовательных услуг и выявление инновационных сегментов; позиционирование организаций в окружающей среде, прежде всего, средствами интернет-маркетинга, с целью достижения инновационных социально-педагогических и экономических эффектов; оптимальный уровень качества образовательных услуг; высокую конкурентоспособность организаций.

Кроме того, маркетинговый подход к управлению обеспечивает интеграцию усилий административного и педагогического персонала, направленных на удовлетворение потребностей населения, социальных партнеров и государства в дополнительных образовательных услугах, позволяет анализировать и проектировать систему управления организацией, ориентированную на разработку и реализацию маркетинговых стратегий ее развития [3].

Тенденции развития рынка образовательных услуг представлены цифровыми данными территориального органа федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области по составу муниципальных образовательных учреждений сферы дошкольного образования.

По данным на 2009 год, в Нижегородской области функционирует 1258 образовательных учреж-



дений разных типов и видов, из них в городских поселениях 852 учреждения, в сельской местности - 406. По сведениям Центра лицензирования и мониторинга образования на 2009 г., в негосударственном секторе Нижегородской области имеют лицензию 9 учреждений. Предполагаем, что учреждений, имеющих свидетельство о государственной регистрации, гораздо больше. Активно развивается индивидуальная предпринимательская деятельность по дошкольному образованию детей. Есть в Нижегородской области и учреждения конфессиональной принадлежности. Следует заметить, что сегодня становится нормой нелегализованная деятельность индивидуальных предпринимателей в форме гувернерства и содержания детей в условиях семейных детских садов. Как видим, уровень развития инфраструктуры дошкольного образования достаточно неопределен.

Соотнесем ситуацию с общими проблемами, препятствующими удовлетворению запросов родителей на дошкольное образование: несовершенство нормативно-правовой базы, неразвитость рынка образовательных услуг, проблема управления качеством дошкольного образования. Но главный вопрос: кто защитит ребенка от непрофессиональных методов воспитания? Рынок должен быть управляемым.

Знание основополагающих методов маркетинга образовательной сферы позволит руководящим работникам и специалистам государственных и муниципальных структур, а также руководителям образовательных учреждений на основе зарубежного и отечественного опыта выработать конкретную стратегию и тактику для решения проблем развития дошкольного образования.

Анализ внешней и внутренней среды дошкольного образования в Нижегородской области позволил выявить следующие позитивные тенденции: востребованность дошкольного образования родителями; видовое разнообразие дошкольных образовательных учреждений; разнообразный спектр образовательных услуг, предоставляемых дошкольными учреждениями; расширение рынка образовательных услуг; функционирование вариативных организационных форм и моделей дошкольного образования [2].

В то же время существует ряд проблем, сложившихся в условиях современной социально-экономической ситуации: недостаточное финансирование дошкольных образовательных учреждений и количество детских садов, проблема кадрового обеспечения, низкий уровень информатизации дошкольного образования, отсутствие в практике управления дошкольным образованием маркетинговых технологий сегментирования и позиционирования при разработке стратегий развития учреждений, ориентированных на потребителя.

Для решения данных проблем были определены *основные цели* применения руководителями организаций дошкольного образования маркетингового подхода к управлению инновационными процессами: определение потребностей разных сегментов рынка образовательных услуг; комплексное

изучение существующего на рынке образовательных услуг предложения; определение инновационных сегментов образовательных услуг; определение каналов продвижения образовательных услуг и продуктов инновационной деятельности; определение путей формирования потребностей рынка в сфере дошкольного образования.

Механизм размещения муниципального заказа на конкурсной основе (опыт Пермского края) уже внедряется на территории Российской Федерации и предполагает разработку технологического обеспечения, включающего: стандарт услуги дошкольного образования в форме паспорта образовательной услуги; норматив ее стоимости; процедуру размещения муниципального заказа у немunicipальных поставщиков через организацию конкурса; систему контроля качества выполнения муниципального заказа.

Мы считаем, что только на основе проведенных маркетинговых исследований, ориентированных на запросы потребителя, и анализа полученных данных следует размещать муниципальный заказ на услуги дошкольного образования в учреждениях и организациях любой формы собственности и ведомственной принадлежности, которые способны создать необходимые условия для воспитания и обучения детей дошкольного возраста. Можно предположить, что использование маркетингового подхода в управлении инновационными процессами в дошкольном образовании, а также применение маркетинговых технологий (сегментирование и позиционирование) в дошкольных учреждениях будет способствовать достижению эффективных практических результатов управленческой и образовательной деятельности при создании ряда педагогических условий: разработка маркетинговой стратегии развития дошкольного образования; разработка и апробация технологии сегментирования в условиях дошкольных образовательных учреждений; выявление инновационных сегментов дошкольного образования и разработка программно-методического обеспечения управленческой и образовательной деятельности ДООУ; освоение технологий позиционирования (интернет-маркетинг, маркетинг-микс и др.); проектирование информационного обеспечения организаций дошкольного образования (создание сайтов ОУ по технологии «E-Publish», разработка контента сайтов, электронных образовательных ресурсов); разработка и апробация учебно-тематических планов программ повышения квалификации и переподготовки руководителей ДООУ на основе маркетингового подхода.

*Практическая значимость* предложенного нами маркетингового подхода состоит в обогащении практики управления дошкольным образованием технологией сегментирования, позволяющей руководителю выстраивать стратегии развития организаций с учетом запросов потребителей (законных представителей), разрабатывать инновационное программно-методическое обеспечение образовательной деятельности. Вновь разработанные технологии позиционирования образовательных услуг

(электронные образовательные ресурсы, интернет-маркетинг и др.) позволят учреждениям быть конкурентоспособными и активно позиционировать инновационные образовательные продукты своим коллегам, родителям и общественности в условиях мировой сети Интернет.

*Эффективными результатами* использования маркетинговых технологий в управлении дошкольным образованием будут являться: оптимальное качество инновационного климата и уровня развития инфраструктуры системы дошкольного образования в регионе; удовлетворенность родителей (законных представителей) разнообразием и качеством заказанных ими образовательных услуг; освоение детьми сертифицированных образовательных программ дошкольного образования в необходимом родителям (законным представителям) объеме без ущерба психическому и физическому здоровью детей; информационное обеспечение инновационных процессов в дошкольном образовании; прозрачность рынка образовательных услуг дошкольного образования для населения, социальных партнеров и государства; ориентированный на маркетинг квалифицированный персонал; продуктивность маркетинговой стратегии; конкурентоспособность организаций дошкольного образования.

В завершение статьи отметим, что маркетинговый подход к управлению инновационными процессами был апробирован в условиях опытно-экспериментальной работы кафедры управления дошкольным образованием ГОУ ДПО НИРО в 2009-2010 учебном году. На базе 24 дошкольных учреждений Нижнего Новгорода и Нижегородской области было проведено маркетинговое исследование различных видов сегментации рынка образовательных услуг: по группам потребителей, по параметрам образовательных услуг, по конкурентам. Были определены образовательные запросы родителей, выявлены инновационные сегменты дополнительных образовательных услуг, определены параметры оценки конкурентоспособности учреждений.

Кафедрой управления дошкольным образованием ГОУ ДПО НИРО разработана и апробирована программа образовательного модуля «Маркетинговые технологии в управлении дошкольным образованием» к модульной программе повышения квалификации руководителей ОУ «Актуальные проблемы управления дошкольным образовательным учреждением».

#### Литература:

1. Бармин Н.Ю. Нормативное финансирование и качество образования // Педагогическое обозрение. 2008. № 2—3. Н. Новгород. Нижегородский гуманитарный центр.
2. Белоусова Р. Ю. О решении проблемы развития вариативных форм дошкольного образования в Нижегородской области // Педагогическое обозрение. 2008. № 2—3. Н. Новгород. Нижегородский гуманитарный центр.
3. Белоусова Р.Ю. Совершенствование технологий управления инновационными процессами в дошкольном образовании региона: маркетинговый подход // Образование и саморазвитие. 2011. № 4(26). Казань. Центр инновационных технологий.
4. Белоусова Р.Ю. Технологии управления инновационными процессами в дошкольном образовании Нижегородской области: маркетинговый подход // Монография — Н.Новгород: Нижегородский институт развития образования, 2011.

5. Морозова Г.А. «Маркетинговые технологии в регионе», Н. Новгород: изд-во ВВАГС, 2003.

© Белоусова Р.Ю., 2012

### Исследование маркетинговой среды дошкольного образовательного учреждения

*Елезова Н.Г. (Россия, Н. Тагил)*

*e-mail: mis-elya@yandex.ru*

Кардинальные преобразования, происходящие в современном российском обществе, на глазах меняют все сферы общественной жизни, заставляют искать и находить новые пути урегулирования отношений, управления новыми видами деятельности, повышения их эффективности. Функционирование всех социальных институтов нуждается в переосмыслении своей деятельности, характер которых изменился под влиянием рыночной стихии. Институт образования, а именно система дошкольного образования не является исключением.

Дошкольное образовательное учреждение является одним из элементов образования, входящего в одну из сфер современного общества, и поэтому одним из ключевых понятий маркетинга является понятие маркетинговой среды, представляющей собой совокупность, факторов, активно действующих и влияющих на конъюнктуру рынка и эффективность деятельности субъектов маркетинга [2].

Дошкольные образовательные учреждения будут преуспевать до тех пор, пока его услуги и товары соответствуют маркетинговой среде. Маркетинговая среда содержит как возможности, так и угрозы для деятельности дошкольного образовательного учреждения, поэтому необходимо постоянно следить за изменениями в маркетинговой среде и приспосабливаться к ним.

Дошкольное образование испытывает на себе воздействие внешней среды, являясь по существу ее слепком, поэтому подробнее рассмотрим факторы маркетинговой среды рынка образовательных услуг.

Маркетинговая среда дошкольного образовательного учреждения имеет три основные составляющие: внешняя маркетинговая среда (макросреда), среда окружения (мезосреда) и внутренняя среда (микросреда). Первая и вторая составляющие формируют внешнюю среду дошкольного образовательного учреждения. Изучение внешней среды позволяет составить мнение о текущей ситуации образовательных услуг, определить его потенциал. Собранные о динамике развития внешней среды информация, служит основанием для разработки прогнозов, сценариев, стратегий развития дошкольного образовательного учреждения.

Анализ макросреды дошкольного образовательного учреждения предполагает изучение внешних факторов, к которым относятся: экономический, политико-правовой, социальный, научно-технический и технологический.

Экономический фактор определяется рядом важнейших макроэкономических показателей, изменения которых вызывают не только количествен-

ные, но и структурные сдвиги в дошкольном образовании образования, в спросе на образовательные услуги: темпы экономического роста, инфляция, производительность труда, денежная масса, занятость населения, прожиточный минимум, доходы населения.

Политико-правовой фактор. Маркетинговые решения, принимаемые образовательным учреждением, находятся под значительным влиянием событий, происходящих в политической и законодательной областях.

Социальный фактор определяется демографической ситуацией, ценностями и нормами поведения, отношением к работе и качеству жизни, уровнем образования населения и др.

Научно-технический и технологический фактор определяется педагогическими технологиями, программно-методическим сопровождением, информационной средой и др. [1,2].

Анализ микросреды предполагает изучение потребителей услуг, поставщиков, конкурентов, средств массовой информации и органов государственного контроля.

В свою очередь, анализ внутренней среды дошкольного образовательного учреждения позволяет изучить внутренние источники эффективности организации, исследования сильных и слабых сторон, возможностей для развития потенциальных угроз. Также позволяет оценить состав и взаимосвязи шести главных макроподсистем дошкольного образовательного учреждения: учебно-воспитательной, научной, хозяйственной, экономической, управленческой и маркетинговой. Эти важнейшие макроподсистемы позволяют комплексно оценить возможности развития дошкольного образовательного учреждения, хотя число функций (подсистем) управления значительно больше. Анализ внутренней среды позволяет вовремя увидеть слабые звенья и нарастающие внутренние проблемы дошкольного образовательного учреждения, о которых нет речи при анализе внешней среды, и принять своевременные меры по их разрешению с минимальными затратами ресурсов [1].

Исходными данными для анализа внутренней среды консультант может использовать: годовой отчет о деятельности дошкольного учреждения; бухгалтерский баланс за год или последний квартал; результаты проверки органов государственного контроля; докладные и служебные записки руководителей подразделений и заместителей руководителя дошкольного учреждения; исполнительные сметы доходов и расходов; результаты социологических опросов; результаты анкетных опросов; материалы заседаний педагогического совета; жалобы родителей; результаты диагностики.

На практике для оценки и прогнозирования маркетинговой среды дошкольного образовательного учреждения широко применяются STEP-анализ и SWOT-анализ и др.

STEP-анализ - позволит дошкольному образовательному учреждению произвести оценку состояния и спрогнозировать развитие важнейших факторов окружающей макросреды с целью выявле-

ния потенциальных угроз и открывающихся новых возможностей. Дошкольное образовательное учреждение не может оказывать непосредственное влияние на данные факторы, однако они очень сильно воздействуют на само дошкольное образовательное учреждение и его окружение.

Исходными данными для проведения STEP-анализа могут использоваться: Конституция РФ и федеральные законы Российской Федерации; бюллетени Федерального Собрания и Государственного Совета РФ; бюллетени и сборники Государственной Думы РФ, федеральных законов власти; статистические сборники; центральные газеты и журналы; научные журналы официальных российских академий (РАН, РАО и др.); результаты социологических опросов населения и экспертов в области дошкольного образования.

Систематизированное изложение факторов внешней среды лучше представить в табличной форме матрицы STEP-анализа и связать их с главными сценариями развития дошкольного образовательного учреждения.

SWOT-анализ – метод систематизации сведений между внешней и внутренней средой ДООУ. Само название метода представляет собой аббревиатуру, состоящую из первых английских слов: «strength» (сила), «weakness» (слабость), «opportunity» (возможность), «threat» (угроза). Иначе говоря, SWOT-анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны дошкольного образовательного учреждения, его потенциал и опасные ситуации, с которыми он может столкнуться. Реализация метода предполагает составление так называемой SWOT-матрицы (рис. 1.).

Применение метода, прежде всего, предполагает выделение сильных и слабых сторон, характеризующих деятельность дошкольного образовательного учреждения. Затем определяются угрозы, возможности, и все эти параметры (S, W, O, T) относятся в соответствующие ячейки (квадранты) матрицы.

Заполненная матрица дает возможность получить целостное представление о маркетинговой среде дошкольного образовательного учреждения в следующих сочетаниях:

- сильные стороны и возможности (SO);
- слабые стороны и возможности (WO);
- сильные стороны и угрозы (ST);
- слабые стороны и угрозы (WT).

Сильные стороны и возможности (SO)	Сильные стороны и угрозы (ST)	Сильные стороны (S)
Слабые стороны и возможности (WO)	Слабые стороны и угрозы (WT)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)		Угрозы (T)

Рис. 1. SWOT – матрица

В результате их сопоставления разрабатываются стратегии:

- максимального использования имеющихся возможностей;
- нейтрализации слабых сторон;
- преодоления угроз при помощи сильных сторон;

- избегания (преодоления) угроз за счет усиления слабых сторон [1,3].

Данный метод позволяет изучить переменные внешней и внутренней среды дошкольного образовательного учреждения, представляющие как возможности, так и угрозы для его развития, и объективно оценить слабые и сильные стороны. В ходе их соотнесения формулируются стратегии дальнейшего поведения дошкольного образовательного учреждения относительно качества предлагаемых услуг (основных и дополнительных), обеспечения конкурентоспособности, использования внутренних резервов и т.д. При этом нужно помнить, что упущенные возможности могут стать угрозами (например, если этими возможностями воспользуется конкурент), а предотвращенные угрозы создадут новые (дополнительные) возможности.

Метод анализа разрыва, как правило, применяемый для уточнения степени соответствия целей организации ее реальным возможностям, имеет две формы: 1) сравнение возможностей с поставленными целями; 2) определение разницы между самыми скромными планами и самыми высокими ожиданиями.

Графический метод предоставляет возможность в ходе анализа маркетинговой среды наглядно (в виде кривых) отразить разнообразные функциональные зависимости [2].

Таким образом, руководитель дошкольного образовательного учреждения по роду своей деятельности должен принимать различные управленческие решения, эффективность которых в значительной степени зависит от точной и достоверной информации о внешней рыночной среде, которую можно получить путем маркетинговых исследований.

Литература:

1. Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования [Текст]: учебное пособие / М.А.Гончаров. - М.: КНОРУС, 2010. - 336 с.
2. Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория и практика / Энциклопедия маркетинга - Режим доступа - <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/mou/>
3. Шемятихина Л.Ю. Маркетинг: учебно-методический комплекс / Л. Ю. Шемятихина; ГОУ ВПО «Урал. гос. пед. ун-т». - Екатеринбург, 2006. - 208 с.

© Елезова Н.Г., 2012

## **Направления и принципы поликультурного образования в Российской Федерации**

**Югова А.В.,**

*e-mail: snegir20@mail.ru;*

**Синякова М.Г.**

*e-mail: msinykova@yandex.ru*

*(Россия, Екатеринбург)*

Проблема развития поликультурного образования актуальна для всех регионов и территорий России. Идеино-содержательные, технологические и языковые составляющие поликультурного образования согласуются с общими тенденциями развития российской цивилизации, которая исторически объединила и интегрировала в своей структуре национальные культурные традиции народов России. Российская цивилизация полиэтнична, поликультурна,

полилингвальна, однако русская культура является ее центральным компонентом и играет главную роль в выработке путей цивилизационного развития страны<sup>337</sup>.

Россия исторически объединила в своем составе множество стран и народов, которые различаются по языку, культуре и вероисповеданию. В то же время Российская Федерация не составляет исключения по полиэтничности и мультикультурности - это условия, в которых живет большая часть человечества.

Явное отличие России от большинства других стран заключается в уникальном объединении на ее территории обществ, различающихся уровнем социального и культурного развития.

Полиэтнический состав населения, свободное сосуществование и активное взаимовлияние разных этнических традиций и языков придают общему культурно - цивилизационному потенциалу России особую устойчивость и открытость.

Сближение стран и народов, усиление их взаимодействия, мультикультурализм, глобализация мира в целом являются особенностью современного общества, что обуславливает изменения в образовании, которому предстоит решить сложную задачу подготовки молодежи к жизни в условиях многонациональной и поликультурной среды, к диалогу и межкультурному взаимодействию.

Происходит усиление и неизбежность миграционных процессов в России, особенно в крупных промышленных регионах, каким является Свердловская область. За последнее время увеличение количества мигрантов, приезжающих с детьми - т.е. планирующих получить гражданство и остаться в России, в том числе и со своими семьями и детьми.

В этой связи поликультурное образование рассматривается как средство снижения напряженности в обществе, так как одной из важнейших его функций является обучение людей принципиально новому отношению к совместной жизни в одном государстве представителей различных этносов<sup>338</sup>.

Основой такого образования может стать Концепция развития поликультурного образования в Российской Федерации. В проекте данной Концепции заложены такие системные принципы, которые позволят превратить его в эффективный социокультурный механизм, предопределяющий надэтническую целостность общества и решающий задачи духовно-нравственного развития и воспитания личности гражданина Российской Федерации. Развитие системы поликультурного образования является неотъемлемой частью общей стратегии культурного развития, которая исходит из необходимости сохранить социокультурную ситуацию плюрализма и многообразия, защитить самобытность каждого этнического сообщества, создавая тем самым гумани-

<sup>337</sup> Проект концепции развития поликультурного образования в Российской Федерации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://mon.gov.ru/work/vosp/dok/6988/>

<sup>338</sup> Синякова М.Г. Поликультурность как характеристика профессионально-образовательного пространства, журнал «Известия Российской Академии образования». 2011. № 1 (17). С. 104.

тарный фундамент для гражданских, надэтнических принципов общественного устройства.

Актуальность и своевременность задачи развития поликультурного образования обусловлено и введением в действие федерального государственного образовательного стандарта.

Данный Стандарт предусматривает, что личностные результаты освоения основной образовательной программы основного общего образования должны отражать: 1) воспитание российской гражданской идентичности: патриотизма, уважения к Отечеству, прошлое и настоящее многонационального народа России; осознание своей этнической принадлежности, знание истории, языка, культуры своего народа, своего края, основ культурного наследия народов России и человечества; усвоение гуманистических, демократических и традиционных ценностей многонационального российского общества; воспитание чувства ответственности и долга перед Родиной; 2) формирование целостного мировоззрения, соответствующего современному уровню развития науки и общественной практики, учитывающего социальное, культурное, языковое, духовное многообразие современного мира; 3) формирование осознанного, уважительного и доброжелательного отношения к другому человеку, его мнению, мировоззрению, культуре, языку, вере, гражданской позиции, к истории, культуре, религии, традициям, языкам, ценностям народов России и народов мира; готовности и способности вести диалог с другими людьми и достигать в нём взаимопонимания<sup>339</sup>.

Таким образом, новые образовательные задачи ставят вопрос о развитии педагогического корпуса системы образования. Ведь чтобы воспитать таких специалистов, чтобы сформировать у молодых людей поликультурную компетентность, необходимо, чтобы педагогические работники сами обладали такой поликультурной компетентностью, чтобы поликультурность стала неотъемлемой частью педагогической культуры педагога.

Понятие «*поликультурность*» охватывает образовательное пространство, которому свойственно языковое, культурное и духовное разнообразие. Соответственно понятие поликультурной личности предполагает понимание и принятие ею языка, культуры и духовного мира других народов. Следовательно, поликультурность лежит в основе формирования толерантности: терпимое, доброжелательное, дружелюбное отношение к другим народам, готовность прийти им на помощь, вступать с ними в диалог возможны только при знании их культуры.

Идея поликультурности получила отражение в научном языке под разными терминами: поликультурное образование (В.В. Макаев, З.А. Малькова, Л.Л. Супрунова); мультикультурное образование (Р. Люсиер, Я. Пэй, А.В. Шафикова и др.); школа диалога культур (В. С. Библер); либеральный плюрализм в образовании (Б. Уильямс); поликультурализм в образовании (Г.М. Коджаспирова); много-

культурное образование (Г.Д. Дмитриев); межкультурное обучение (Л.Г. Веденина); кросс-культурное образование (А.П. Лиферов, Р.Д. Хэнвей, и др.).

В настоящее время поликультурное образование рассматривается как феномен культуры, механизм передачи социального опыта, сфера педагогических ценностей, часть педагогической культуры преподавателя, новая информационная среда, парадигма образования XXI века (Е.В. Бондаревская, В.П. Борисенков, В.С. Гершунский, О.В. Гукаленко, Ю.С. Давыдов, А.Н. Джурицкий, З.А. Малькова, М.Н. Кузьмин, Л.Л. Супрунова и др.). Исследователями (О.В. Аракелян, А.П. Джурицкий, Г.Д. Дмитриев, В.А. Ершов, В.В. Макаев, З.А. Малькова, Л.Л. Супрунова) предпринимаются попытки разработать концептуальные основы поликультурного образования.

Проблема развития поликультурного образования актуальна для всех регионов и территорий России. Идеино-содержательные, технологические и языковые составляющие поликультурного образования согласуются с общими тенденциями развития российской цивилизации, которая исторически объединила и интегрировала в своей структуре национальные культурные традиции народов России.

Идеи ведущих специалистов в области поликультурного образования нашли свое отражение и в проекте Концепции развития поликультурного образования в Российской Федерации. Этнополитическую модель российской гражданской нации разделяют на три основных уровня:

- *базовый этнокультурный*, складывающийся как сообщество всех народов, этнических и субэтнических групп, диаспор, этноконфессиональных общин, проживающих в России;
- *национально-территориальный (базовый политический)*, состоящий из населения субъектов Российской Федерации;
- *национальный (общегосударственный)*, объединяющий граждан России в единую национальную общность.

Сегодня поликультурное образование должно быть нацелено на:

- формирование всесторонне и гармонически развитой личности, способной к творческому саморазвитию и осуществляющей этнокультурное и гражданское самоопределение на основе национальной традиции, ценностей российской и мировой культуры;
- воспроизводство и развитие национальных культур и родных языков народов России как необходимых инструментов социализации подрастающих поколений и важнейшей основы становления и функционирования российской гражданской нации на ее базовых уровнях - этнокультурном и национально-территориальном;
- формирование российской гражданской идентичности в условиях социально-политической неоднородности регионов Российской Федерации, поликультурности и полилингвальности многонационального народа России;
- создание условий для сохранения и развития комплиментарного сотрудничества всех этнокультурных групп в едином экономическом, социальном,

<sup>339</sup> Федеральный государственный образовательный стандарт основного общего образования [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://standart.edu.ru/catalog.aspx?CatalogId=2588>

политическом и культурном сообществе, именуемом российской гражданской нацией;

- развитие образовательного и профессионального потенциала России, воспитание молодежи, подготовленной к ответственной и продуктивной интеллектуальной, организаторской, производственной деятельности в открытом поликультурном и полилингвальном мире.

Основными принципами поликультурного образования могут рассматриваться: принцип полилингвальности, преемственности, дифференциации и разнообразия, Принцип креативности, объемной (стереоскопической) картины мира, принцип этической актуальности. В качестве важнейших принципов воспитательной системы, определяющей эффективность поликультурного образования в целом, выделяют:

- национально-культурную основу воспитания;
- гуманистическую открытость воспитания;
- личностную ориентированность воспитания;
- воспитание гражданской ответственности;
- воспитание целенаправленной созидательной активности;
- базовый принцип организованного саморазвития.

В целом содержание и принципы поликультурного образования, предлагаемые отечественными специалистами в области образования, должны стать основой для того, чтобы отечественная система образования превратилась в эффективный социокультурный механизм, предохраняющий надэтническую целостность общества и решающий задачи духовно-нравственного развития и воспитания личности гражданина Российской Федерации.

© Югова А.В., 2012

© Синякова М.Г., 2012

### **О проблеме научно-методического обеспечения коллективной деятельности учителей в современных условиях развития системы образования**

**Фоменко С.Л.** (Россия, Екатеринбург)

*e-mail: svetlanafmenk@rambler.ru*

Решение современных образовательных задач в условиях реализации компетентностной модели образования возможно посредством коллективной педагогической деятельности. Природа профессиональной деятельности учителя в настоящее время требует нового педагогического мышления, ценностными установками которого являются приоритет индивидуально-творческого над алгоритмическим, переход к личностно ориентированной парадигме. Значительная роль в этом принадлежит профессионально-педагогическому сообществу – субъекту педагогической деятельности, который представляет собой коллектив или группу педагогов, непосредственно участвующих в учебно-воспитательном процессе (класса, школы и т.д.). Особенно важно в современных условиях учесть психолого-педагогическое обеспечение образовательного процесса через совместное взаимодействие педагогов и обучающихся.

В условиях реализации компетентностной модели образования необходимо создать в образовательном учреждении систему коллективной педагогической деятельности, сущность которой состоит в обеспечении интеграции предметных областей как необходимого условия формирования ключевых компетентностей учащихся, согласования функций и взаимодействий педагогов в создании ситуации развития личности как носителя социокультурных (ключевых) компетенций. Способствует этому интеграция индивидуальных педагогических систем педагогов. В решении задач, стоящих перед педагогическим коллективом, каждому учителю важно понять свое место и роль в достижении общих целей, суметь встроить собственную, авторскую педагогическую систему обучения в общий контекст решаемых задач и обеспечить ее интеграцию с другими педагогическими системами членов педагогического коллектива.

К основным задачам, реализуемым в педагогической деятельности, по мнению В.В.Серикова, можно отнести определение содержания того опыта, который значим для воспитанника на данном этапе социализации. К этим компетенциям необходимо отнести организацию усвоения социокультурного опыта как соответствующего способа деятельности. В зависимости от типа и назначения опыта способ усвоения его будет различным. Компетентный учитель должен быть готов к организации различных видов усвоения и, соответственно, к выполнению различных видов педагогической деятельности или организации различных педагогических процессов [5].

Педагогическая деятельность, конструируемая учителем в условиях компетентностной модели образования, – это синтез нормативных требований к педагогической деятельности и идей, продуцируемых субъективным миром самого педагога, конечным результатом которого является создание авторской педагогической системы, в которой педагог реализует себя как мастер и в преподаваемом предмете и в собственно педагогической сфере.

Обобщая результаты научных исследований, нами выделены следующие ведущие характеристики коллективной педагогической деятельности в условиях реализации компетентностного подхода в образовании:

- проектирование образовательной ситуации, где содержательно-деятельностные и коммуникативные компоненты, обеспечивают становление общекультурной (ключевой) компетентности ученика;
- определение источников личностного опыта для детей с различным личностно-творческим потенциалом;
- выбор эффективных способов актуализации личностно-компетентностного опыта ребенка;
- изучение специфики принятия и переживания детьми «метапредметных» проблем;
- использование техники контекстных учебных задач, диалога, игровых ситуаций;
- выбор наиболее эффективных для различных групп детей способов самореализации;

- формирование у учащихся представления о ценности (смысле) учебной деятельности;
- демонстрация учителем своей способности эффективно поддерживать личностное развитие ребенка.

Интегративной целью педагогического коллектива как коллективного субъекта педагогической деятельности, является формирование личностно-компетентностного опыта учащегося на основе выстраивания индивидуальных педагогических систем педагогов в соответствии с их функциями в достижении единой цели. Очевидно, что в педагогической среде объективно существует множественность индивидуальных смыслов, поскольку осмысленность — признак субъектного начала в человеке. Вместе с тем, если логика реализации индивидуального смысла педагогической деятельности каждого отдельного преподавателя соответствует логике контекста (в данном случае — это смысл на уровне коллективного субъекта), то образовательный процесс в школе осуществляется более качественно. Появляется смысловая логика, наличие которой можно обнаружить при сопоставлении круга категорий и их определений, которыми оперируют преподаватели, описывая концепции образования, педагогический процесс, педагогические средства и т.п. Эти трактовки должны быть непротиворечивы. Создаются предпосылки для функционирования единого ценностно-смыслового поля, целостного контекста образовательного процесса, выстроенного по единому внутреннему основанию, отвечающему на вопросы: во имя чего ученик изучает тот или иной учебный материал, во имя чего производится то или иное педагогическое действие, в чем его истинный смысл? Важнейшим условием создания целостного ценностно-смыслового поля коллективного субъекта педагогической деятельности является наличие специфической «ансамблевости» педагогического состава. Каждый учитель является носителем «коллективного разума», а педагогический коллектив выступает как единое целое. Коллективный педагогический субъект является носителем личностно развивающей педагогической деятельности.

Интегративной характеристикой профессионального развития педагогического коллектива как коллективного субъекта деятельности является овладение коллективной педагогической деятельностью, характеризующейся:

- ценностно-ориентационным единством коллектива в его направленности на развитие личности ученика, на овладение теоретическими основами личностно-развивающего компетентностного образования, технологиями проектирования и реализации его содержания на основе применения проектных, имитационно-моделирующих технологий;
- наличием творческого, исследовательского характера профессиональной деятельности, ведущей к созданию индивидуально-авторских педагогических систем, что обеспечивает целостность образовательного процесса на основе «интеграции различного»;
- способностью к профессиональной самоорганизации и саморазвитию, коллективной педагогической рефлексии.

Предметом коллективной педагогической деятельности является создание в школе ситуации развития личности, а каждый педагог, соответственно, должен найти свою роль и место в этом развивающемся процессе, определить свой вклад. Личностно развивающий потенциал коллективной педагогической деятельности определяется многими факторами, важнейшими среди которых являются:

- признание педагогами абсолютной ценности личности как доминирующего основания личностного и профессионального мировоззрения;
- функционирование в школе системы мониторинга развития учащихся в виде периодического тестового контроля и постоянных индивидуальных наблюдений за личностными проявлениями учащихся в различных сферах жизнедеятельности со стороны учителей, накопления сведений о личности — творческих возможностях учащихся с целью их психолого-педагогического консультирования (методика «портфолио»);
- многопараметрическая дифференциация учащихся по возрастным, личностным и психофизиологическим характеристикам; когнитивным процессуальным и результативным характеристикам; по их познавательным способностям и культурно-творческому потенциалу и др.;
- разработанность в школе системы управления качеством образования, включающей процедуры целеполагания, системы средств и ресурсов решения основных образовательных задач, мониторинг качества;
- наличие в школе системы проектирования и поддержки выбора дифференцированных образовательных и творческо-развивающих маршрутов для учащихся;
- существование атмосферы сотрудничества, согласованных профессиональных действий при решении образовательных задач при одновременной востребованности творческой индивидуальной позиции педагогов;
- внедрение внешней и внутренней экспертизы качества образовательной деятельности учреждения.

Таким образом, специфика новой модели образования (личностно-развивающей, компетентностной) состоит в том, что ее содержанием оказывается личностный (ценностно-смысловой) опыт воспитанника, который нельзя сформировать с помощью какого-то отдельно взятого учебного предмета или используемой технологии. В таком учебном процессе ученику дается возможность рефлексировать, ощутить себя участником со-творчества. Сам процесс обучения строится как поле диалогических взаимодействий учителя и обучающегося. Учитель должен выработать свой собственный индивидуальный стиль личностного контакта с учеником, быть носителем авторской технологии, которая обеспечит ему успех, а значит, и успех ученику.

Все это требует существенных изменений не столько самой деятельности учителя, но и изменения его самосознания в пространстве отношений с другими учителями и учащимися. На результаты деятельности педагога в условиях реализации ком-



петентностной модели образования влияет готовность педагога к вхождению в структуру коллективной педагогической деятельности, направленной на актуализацию ситуации развития личности и системы жизненных компетентностей, а не только знаний у учащихся.

Научно-методическое обеспечение освоения педагогическим коллективом содержания и технологий компетентностного образования осуществляется администрацией образовательного учреждения (управленческой командой) и направлена на внесение следующих изменений в педагогическую деятельность:

- в ее концептуальные основания (направленность обучения на освоение деятельности на уровне ее компетентного исполнения);
- в цели образования (включение в их структуру новых компонентов – диагностично заданных компетентностей);
- в содержание обучения (опыт самостоятельного и эффективного выполнения деятельности);
- в образовательные технологии (овладение ориентировочной основой и опытом выполнения деятельности на основе междисциплинарных задач, учебно-исследовательских проектов, интерактивного усвоения материала);
- в критерии и процедуры оценки результатов обучения (моделирования ситуаций проявления компетентности);
- в способы взаимодействия педагогов при формировании общеучебных умений, опыт решения межпредметных задач, широко-функциональных способов действия, создание среды, обуславливающей социально-нравственную направленность смыслов образования.

В результате в образовательных учреждениях должна быть создана внутришкольная инновационная программа, направленная на изменение образовательной ситуации в школе. Ее основная идея – превратить педагогический коллектив из разрозненной «суммативной» общности в целостный организм, который гибко включается в выполнение разнообразных образовательных проектов. Все вышеперечисленное требует внимания администрации школы. Поскольку подготовка педагогического коллектива к решению новых образовательных задач требует многоэтапного научно-методического обеспечения.

Алгоритм научно-методического обеспечения освоения педагогическим коллективом компетентностной модели образования включает несколько этапов.

*На первом этапе* - выявление уровня готовности учителей к вхождению в новый вид педагогической деятельности. В образовательном учреждении определяются группы педагогов, относящихся к различным уровням готовности к реализации компетентностной модели образования. В качестве оцениваемых показателей готовности преподавателей к реализации уровня сотрудничества в рамках коллективного субъекта педагогической деятельности выступают следующие характеристики: сформированность ценностных ориентаций в коллективе;

владение теоретическими основами личностно развивающего компетентностного образования и технологиями его реализации; характер решаемых образовательных задач; тип сотрудничества в педагогическом коллективе; профессиональная активность членов коллектива; наличие у педагогов творческой инновационной позиции в отношении к своим профессиональным функциям, способность членов коллектива к профессиональной самоорганизации и саморазвитию; сформированность коллективной педагогической рефлексии.

Представленные показатели отражают уровень готовности преподавателей к коллективной педагогической деятельности, который определялся посредством мониторинга как условия информационного обеспечения исследуемого процесса. Мониторинг, осуществляемый в соответствии с представленными выше критериями готовности, позволит руководителю иметь объективную информацию о процессе развития педагогического коллектива как субъекта реализации компетентностной модели образования, определить уровень готовности педагогического коллектива и разработать комплекс управленческих решений совместно с педагогами по нейтрализации негативных и закреплению позитивных тенденций в исследуемом процессе. Информация, получаемая в ходе мониторинга, пригодна лишь для принятия текущего решения, но постепенно данные накапливаются, систематизируются, а это является основой, во-первых, для совершенствования теории за счет определения конкретных механизмов взаимодействия компонентов деятельности и ее субъектов; а во-вторых, для обогащения представлений о возможностях специалистов и всего педагогического коллектива, что позволит использовать данные мониторинга в профессиональном консультировании и стимулировании профессионального развития педагогов. Мониторинг готовности педагогического коллектива к реализации компетентностной модели образования приводит к существенным изменениям субъекта. Внешняя информация о сильных и слабых сторонах его деятельности и коллективных характеристиках интериоризируется и перерастает во внутреннюю, коллективную саморегуляцию. В результате возникает самомониторинг и как следствие – саморазвитие. Самокоррекция, как известно, начинается с осознания непродуктивности действий, источником информации, об этом является мониторинг.

Результаты мониторинга служат основанием для организации повышения профессиональной компетентности педагогов в освоении нового вида педагогической деятельности.

В качестве приоритетного направления на первом этапе работы по формированию коллективной педагогической деятельности является освоение педагогическим коллективом теории и технологий компетентностного подхода в образовании. С этой целью необходимо организовать обучение педагогов на основе модульных программ повышения квалификации. Среди основных методов обучения педагогов можно отметить: блочно-модульное представление информации, «погружение» педагогов в

профессиональные проблемы, использование интернет-технологий, тьюториалов.

Для педагогов, находящихся на первом уровне готовности к освоению нового вида педагогической деятельности применяется методическое (корпоративное) обучение с использованием когнитивно-ориентированных технологий: представление предметного материала в контексте новых профессиональных задач; диалогические и контекстные методы обучения (С.В. Белова, А.А. Вербицкий); тренинги постановки и решения межпредметных задач и, одновременно, сплочения и принятия коллективных образовательных целей и персонального личностного роста учителей.

Педагогов, относящихся ко *второму уровню* готовности необходимо, в соответствии с представленной концепцией, вооружить знаниями по реализации в образовательном процессе деятельностно-ориентированных технологий (метода проектов, имитационно-игрового моделирования образовательного процесса, организационно-деятельностные игры, моделирование стратегий профессионального развития обучающихся) и личностно-ориентированных технологий как неотъемлемого аспекта компетентностного образования (моделирование ситуаций, предполагающих актуализацию личностных функций избирательности, рефлексии, смыслоопределения, ответственности, саморегуляции, креативности, индивидуальности и т.д.). Последнее предполагало проектирование учебных задач, содержащих личностно-развивающий аспект, организация занятий с педагогами по рефлексии собственного опыта, оформления его в систему.

Педагоги, находящиеся на *третьем уровне* готовности к реализации нового вида педагогической деятельности являются главными «проводниками» управленческой политики администрации школы. Овладевая с опережением новым профессиональным опытом, они организывают мастер-классы, презентации, тиражирование опыта взаимодействия педагогов в метапредметном пространстве.

*Второй этап* научно-методического обеспечения готовности педагогического коллектива к реализации компетентностной модели образования – направлен на освоение преподавателями коллективной деятельности на уровне функционального взаимодействия, необходимого для формирования общекультурных компетенций обучающихся.

Итог этой деятельности представлен *алгоритмом коллективной работы*, направленной на формирование общекультурных компетенций учащихся, являющийся моделью деятельности для педагога различных учебных дисциплин. Данный алгоритм коллективной деятельности включает несколько шагов.

*Первый шаг* - выявление ведущих признаков и определение педагогических условий формирования общекультурных компетенций.

*Второй шаг* - выявление логики усвоения общекультурных компетенций.

На основе изучения трудов П.Я.Гальперина, Т.Ф.Талызиной, педагогическим коллективом должна быть организована работа по разработке

ориентировочной основы деятельности по формированию ключевых компетенций учащихся. Педагоги исходили из того, что любое действие включает ориентировочную, исполнительную и контрольную части. Ориентировочная часть действия направлена: а) на правильное и рациональное построение исполнительной части, в этих случаях ее содержание - учет условий, объективно необходимых для правильного (и рационального) построения исполнительной части, которая заранее задана, и б) на обеспечение рационального выбора одного из возможных исполнений. Различия в обобщенности, полноте и способе получения ориентировочной основы действия служат основанием для выделения разных ее типов. *Первый тип* характеризуется неполным составом ориентировочной основы, ориентиры представлены в частном виде и выделяются самим субъектом путем слепых проб. Процесс формирования действия на такой ориентировочной основе идет очень медленно, с большим количеством ошибок. Сформулированное действие оказывается чувствительным к малейшим изменениям условий выполнения. *Второй тип* ориентировочной основы действия характеризуется наличием всех условий, необходимых для правильного выполнения действия. Но эти условия даются субъекту, во-первых, в готовом виде, и, во-вторых, в частном виде, пригодном для ориентировки лишь в данном случае. Формирование действия при такой ориентировочной основе идет быстро и безошибочно. Сформированное действие более устойчиво, чем при первом типе ориентировки. Однако сфера переноса действия ограничена сходством конкретных условий его выполнения. Ориентировочная основа *третьего типа* имеет полный состав, ориентиры представлены в обобщенном виде, что характерно для целого класса явлений. В каждом конкретном случае ориентировочная основа действия составляет объект самостоятельного с помощью общего метода, который ему дается. Действию, сформированному на ориентировочной основе третьего типа, присущи не только быстрота и безошибочность процесса формирования, но и большая устойчивость, широта переноса. Относительно первого и третьего типов следует добавить, что хотя они оба характеризуются самостоятельным выделением ориентиров, способы этого выделения разные: в случае первого типа - путем «проб и ошибок», в случае третьего - с помощью обучающим метода. В принципе возможен и такой случай, когда человек не только самостоятельно выделяет систему ориентиров в каждом конкретном случае, пользуясь данным ему методом, но и сам метод находит самостоятельно. Это будет уже настоящим творчеством.

Коллективная разработка ориентировочной основы включает несколько этапов: 1) анализ учебных программ с целью определения требований к формированию умений работы с информацией учащихся; 2) разработка первого варианта ориентировочной основы; 3) обсуждение его с коллегами-предметниками, а затем с коллегами, не являющимися специалистами в данной предметной области. Вопросы, заданные коллегами в ходе обсуждения

ориентировочной основы, были учтены при её коррекции; 4) тиражирование разработанной ориентировочной основы.

Выбор способа введения ориентировочной основы в учебный процесс определяется, прежде всего, уровнями когнитивного развития и формирования общеучебных навыков у учащихся. При низких показателях этих параметров ориентировочную основу целесообразно вводить в готовом виде в форме электронного или печатного текста с полным объяснением содержания и обоснованием необходимости выполнения действий и операций, порядка их осуществления.

Учащиеся со средним и высоким уровнем когнитивного развития могут конструировать ориентировочную основу вместе с учителем в ходе частично-поисковой деятельности. Учащиеся с высоким уровнем когнитивного развития могут конструировать ориентировочную основу самостоятельно в ходе исследовательской деятельности. Выбор способа введения ориентировочной основы зависит ещё и от её объема. При достаточно громоздких ориентировочных основах, состоящих из большого числа действий и операций, учитель может применить метод лекции, в основу которой положено проблемное изложение материала. При сравнительно небольших объемах рекомендуется введение ориентировочной основы в ходе беседы. Было выявлено, что ориентировочные основы удобно представлять в виде таблицы, состоящей из двух столбцов. В левом столбце приводится ориентировочная основа деятельности, а в правом – результаты выполнения действий и операций по преобразованию выбранного объекта.

Таким образом, ориентировочные основы являются очень удобной формой введения процедурной информации, они применяются для учащихся с разными уровнями когнитивного развития и учебной готовности, при этом уместны и групповые методы работы.

В любом классе можно выделить различные группы детей по отношению к ведущей для них учебной деятельности. Всегда есть дети, для которых учебная деятельность является сферой самореализации. Они достаточно позитивно относятся к образовательному процессу, к педагогам, к школе в целом. С этой группой детей учитель без труда сможет реализовать самые смелые свои планы, т.к. они доверяют педагогу свои внутренние проблемы, обсуждают их и открыты рефлексии. Деятельность, основанная на подготовке социально- значимых проектов будет эффективной. Ориентировочную основу деятельности они могут разрабатывать либо с учителем, либо самостоятельно.

Третий шаг алгоритма коллективной деятельности, направленной на формирование общекультурных компетенций обучающихся представлен в определении критериев и показателей в оценке уровня сформированности общекультурных компетенций.

Четвертый шаг работы коллектива состоит в выявлении возможностей учебных предметов в

формировании общекультурных компетенций на уровне форм обучения.

Пятый шаг коллективной деятельности предполагает работу педагогов в составе творческих групп по разработке матрицы, определяющей формы взаимодействия педагогов по сопоставлению положений ФГОС, содержания учебных программ, тематического планирования, различных классов и учителей в решении проблемы формирования компетентности обучающихся.

Шестой шаг - включал деятельность педагогов по разработке экспериментальных учебных программ элективных курсов, дидактических и демонстрационных материалов, обучающих и тестовых программных продуктов, способствующих формированию общекультурных компетенций учащихся, а также обучающих и демонстрационных программных продуктов (презентации, электронные материалы к уроку, видеокурсы).

Третий этап - научно-методического обеспечения готовности педагогического коллектива к реализации компетентностной модели образования – характеризуется направленностью на достижение ценностно-смыслового единства педагогического коллектива. Для этого должны быть разработаны учебный план и учебные программы, ориентированные на овладение компетентностью как целостной деятельностью, опытом ее выполнения, а не только знаниями, а также осуществлялась коллективная деятельность по разработке образовательной программы школы. В образовательном учреждении создаются новые межпредметные методические структуры - творческие группы педагогов, проблемные лаборатории, временные научные коллективы (ВНИКи), кафедры. Это позволит сделать педагогов активными участниками управления, четко и ясно изложить им критерии оценки их труда, сделать их активными участниками контроля и анализа; обеспечить управленческую поддержку авторских педагогических систем учителей; адекватно оценивать достижения педагогического коллектива школы в педагогическом пространстве района, города, области, региона; непрерывно повышать собственную управленческую квалификацию, находясь в состоянии непрерывного саморазвития.

Созданная в образовательном учреждении многоаспектная система научно-методического обеспечения способствует овладению учителями: новой технологией целеполагания, основанной на критериальном определении и попредметной декомпозиции ключевых социокультурных компетенций учащихся; планированием содержания (включения компетентностного опыта в учебный процесс) и технологий обучения – различных форм проектной деятельности, совместно реализуемых преподавателями различных дисциплин.

Таким образом, технологии научно-методического обеспечения развития педагогического коллектива как субъекта реализации компетентностной модели образования включают: разработку информационно и критериально-нормативной базы образовательного процесса в соответствии с требованиями данной модели и специ-

фическими условиями развития образовательного учреждения; организацию обучения педагогического коллектива проектированию модульных компетентностно-ориентированных образовательных программ и учебно-методических комплексов по их реализации; создание творческих проектно-групповых объединений педагогов, обеспечивающих реализацию образовательных модулей как качественно новых форм взаимодействия педагогов в метапредметном образовательном пространстве; проведение педагогического самоанализа и экспертизы результатов обучения в соответствии с государственным стандартом и внутришкольной нормативной базой.

В образовательном учреждении должна быть создана система развивающего управления для ориентации коллектива на компетентностную (лично-но - развивающую) модель образования, для овладения педагогическим коллективом технологиями формирования компетентностей обучающихся. Для этого руководителям образовательных учреждений необходимо:

разработать и применять на практике инструментарий оценки качества образовательной деятельности учителей в сопоставлении с критериями нового вида педагогической деятельности;

организовать работу по формированию коллективного субъекта – носителя нового вида педагогической деятельности;

способствовать внедрению в образовательный процесс лично-но ориентированных целей, содержания и технологий обучения;

реализовывать программы повышения профессионального мастерства педагогов в освоении компетентностного подхода в образовании и оценивать результаты этих программ;

способствовать организации в образовательном учреждении новых методических структур – творческих групп педагогов, проблемных лабораторий, кафедр и т.д.;

активно делегировать полномочия в деле управления школой, сделать педагогов активными участниками управления, четко и ясно изложить педагогам критерии их труда, сделать их активными участниками контроля и анализа;

обеспечить управленческую поддержку авторских педагогических систем учителей;

адекватно оценивать достижения педагогического коллектива школы в педагогическом пространстве района, города, области и т.д.;

непрерывно повышать собственную управленческую квалификацию, находясь в состоянии непрерывного саморазвития.

В управлении школой выделяется такая миссия управленческой команды, как организация метапредметных проектов, их реализация в совместной деятельности учителей и учащихся, доведение проектов до конкретного продукта. В школе создается механизм обмена опытом и взаимонаучения учителей, взаимной экспертизы деятельности педагогов по поддержке развития компетентностного опыта учащихся на различных ступенях обучения.

Научно-методическое обеспечение процесса развития педагогического коллектива как субъекта реализации компетентностной модели образования проявляется в становлении качественно новых способов и форм взаимодействия учителей, их готовности работать на метапредметном уровне. При этом механизм научно-методического обеспечения предполагает реализацию следующих функций: *информационной*, которая на основе результатов мониторинга, позволяет выявить уровень готовности педагогов к решению новых задач, определить круг профессиональных проблем, разработать совместно с руководителем план по их решению; *объединяющей* – обеспечивающей профессиональное взаимодействие педагогов (работа в командах педагогов различных учебных дисциплин) в определении надпредметных компетенций учащихся и систем их оценивания; *мотивационной*, проявляющейся в формировании потребности самосовершенствования и саморазвития посредством оказания профессиональной помощи педагогам через систему корпоративного обучения и создание условий для создания и презентации их авторских педагогических систем (методическое консультирование, конкурсы профессионального мастерства, проведение мастер-классов); *актуализирующей* становление творческой среды, способствующей раскрытию потенциала учителя, а также результатов коллективной и индивидуальной рефлексии результатов педагогической деятельности; *аналитической*, проявляющейся в развитии коллективных форм педагогического анализа и самооценки, рефлексии и диалога в отношении целей и ценностей коллективной педагогической деятельности.

Таким образом, научно-методическая поддержка развития педагогического коллектива как коллективного субъекта реализации модульно-компетентностной модели образования выступает как приоритетная функция школьной администрации, осуществляемая в форме целевой программы, интегрирующей все другие функции внутришкольного управления.

Литература:

1. Болотов, В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе / В.А. Болотов, В.В. Сериков // Перемены : пед. журн. - 2004. - №2. - С. 130-139.
2. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования//Высшее образование сегодня. №5.2003.
3. Лебедев О.Е. Компетентностный подход в образовании//Школьные технологии. - 2004. - №5. - С. 3-12.).
4. Моисеева Е.В. Реализация принципа позитивного корпоративизма в профессиональной подготовке специалистов по связям с общественностью: Автореф. ... к.п.н. / Е.В. Моисеева. – Казань, 2007. – 16 с).
5. Сериков В.В. Личностно ориентированное образование: от теории к системе работы учителя/ В.В.Сериков//Известия Российской Академии Образования. – 1999. - №3. – С. 33-40.
6. Становление профессиональной компетентности Учителя: Учебное пособие / С.М. Годник, Г.А. Козберг. - Воронеж: Воронежский государственный университет, 2004. – 346 с.

© Фоменко С.Л., 2012

## Методическая служба: новые возможности управления и развития

### педагогического коллектива школы

**Чернякова Н.Н.** (Россия, Екатеринбург)

*e-mail: Natasha\_15091928@mail.ru*

Одной из основных задач, которые решает администрация школы, является формирование коллектива, способного эффективно осуществлять и развивать образовательную деятельность в школе.

Особое значение проблема формирования мобильного коллектива приобрела в наши дни в связи с внедрением менеджерских подходов к процессу управления школой (В.П. Беспалько, Ю.А. Конаржевского, В.С. Лазарева, А.М. Моисеева, М.П. Поташника, В.Д. Семенова, В.П. Симонова, П.И. Третьякова, К.М. Ушакова, Е.А. Ямбурга и др.).

Под «управлением» в педагогическом менеджменте понимается «совокупность организационных, методических, кадровых, воспитательных, плановых, финансовых, снабженческих мероприятий, обеспечивающих функционирование учреждения системы образования, дальнейшее их расширение и развитие, взаимосвязанная совокупность циклически повторяющихся процессов выработки и осуществления решений, ориентированных на стабильное функционирование и эффективное развитие системы образования и основных ее частей»<sup>340</sup>. Опыт организации методической службы позволяет решить комплексно проблемы управления и развития педагогическими коллективом школы.

Уточним, что под понятием «школьной методической службы» мы понимаем особое структурное подразделение школы (образовательного учреждения), деятельность которого направлена на обеспечение эффективности учебно-воспитательного процесса через совершенствование у работающих педагогов профессиональных компетенций, развитие творческой инициативы как индивидуального, так и корпоративного характера, укрепление педагогического коллектива посредством развития деловых и личностных взаимоотношений между учителями.

Методическая служба является структурным объединением школы, включающим методический совет, творческие объединения педагогов, психолого-педагогический консилиум, деятельность которых базируется на интегративных - психолого-педагогических, технологических, содержательных подходах. Организация школьной методической службы позволяет педагогам выйти за рамки предметных секций, ближе познакомиться с опытом преподавания друг друга; на деле – практически, а не информативно – убедиться в возможностях иных подходов к организации образовательного процесса. Методическая служба особое структурное объединение, которое выполняет управленческие и педагогические функции: целевые, социально-педагогические, организационно-педагогические,

инструктивно-методические, предлагая педагогам к разработке, изучению и реализации новые педагогические идеи, направления как предметного так и надпредметного характера, организует совместно с педагогами методическую и педагогическую работу, проводит анализ результатов творческих объединений педагогов, отмечает и анализирует заслуги и успехи каждого педагога. Данная деятельность обеспечивает с одной стороны функционирование образовательного процесса в новых, изменяющихся условиях, с другой - обеспечивает развитие педагогического коллектива как группы.

Под «коллективом» понимается «социальная общность людей, объединенных на основе общественно значимых целей, общих ценностных ориентаций, совместной деятельности и общения»<sup>341</sup>. Ранее само понятие коллектива рассматривалось как определенная совокупность, неразделимое целое, характеризующее работающих вместе людей, но позже, в связи с проникновением социально-психологических исследований в педагогическую область, заговорили о том, что коллектив является одним из этапов развития группы. А.В. Петровский (вслед за ним Г.М. Андреева, Е.И. Исаев, В.И. Слободчиков и др.) выделяет несколько типов групп в рамках психологической теории коллектива: группа-конгломерат, номинальная группа, группа-ассоциация, группа-автономия, коллектив – цель и высшая форма развития группы, ее высшая стадия.

«Коллектив – это группа людей, объединенных общими целями и задачами, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития. В коллективе формируется особый тип межличностных отношений, характеризующихся высоким уровнем сплоченности, ценностно-ориентационным единством, коллективистским самоопределением личности, коллективистской идентификацией, социально ценным характером мотивации межличностных выборов, высокой референтностью членов коллектива»<sup>342</sup>.

Главные отличительные признаки коллектива – это, во-первых, наличие общей и общественно-значимой цели совместной деятельности (поэтому не называют коллективом группу людей, занимающихся асоциальной деятельностью), одновременно личностно значимой для членов группы, во-вторых, наличие особой структуры отношений между членами группы, опосредствованных содержанием совместной деятельности, ее ценностями, принципами, целями, задачами. Согласно концепции М. Вебера основу составляет осознаваемая людьми потребность в совместной деятельности: желание вместе что-либо сделать, обсудить, помочь друг другу, согласовать свои действия, именно в рамках этой потребности и организуется ценностно-ориентационное единство группы, которое, по мнению специалистов, «составляет основу общения между членами группы и всех феноменов межличностных отношений. Поэтому и характер взаимо-

<sup>340</sup>Коджаспирова Г.М., Коджаспиров А.Ю. Словарь по педагогике. М.: МарТ, 2005. С.361

<sup>341</sup> Российская педагогическая энциклопедия: В 2 т. Т. 1. М: Бол. рос. энциклопедия, 1993. С. 450.

<sup>342</sup>Современный словарь по педагогике / Сост. Рапацевич Е.С. Минск: Современное слово, 2001. С. 316.

действия в группе оказывается следствием единства ценностных ориентаций ее членов»<sup>343</sup>. Ценностно-ориентационное единство (ЦОЕ) рассматривается как интегральная характеристика групповой сплоченности системы внутригрупповых связей, показывающая степень совпадения мнений, оценок, установок и позиций членов группы по отношению к объектам, наиболее значимым для осуществления целей группы.

Теория группового единства, разработанная А.В. Петровским, дает ключ, при помощи которого эти мотивы могут быть обнаружены: это совпадение ценностных ориентаций, касающихся совместной деятельности.

К характерным признакам такой совместной деятельности относят:

- присутствие участников деятельности во времени и пространстве;
- наличие единой цели, общей для всех участников мотивации;
- наличие органов организации и руководства;
- разделение процесса деятельности между участниками;
- согласованность индивидуальных операций участников для получения конечного продукта, т.е. совмещение прав и обязанностей индивидов в совместной деятельности;
- получение единого конечного результата (продукта) совместной деятельности;
- возникновение в процессе деятельности межличностных отношений, которые, в свою очередь, оказывают влияние на успешность совместной деятельности.

ЦОЕ группы становится важнейшей основой для развития групповой динамики и развития педагогического коллектива в новых образовательных условиях.

Однако – и это крайне важно – формируемые ценностные ориентации должны подкрепляться самим процессом деятельности: операциями, действиями, ролевым распределением и пр. Методическая служба, организующая деятельность педагогов на профессиональной, личностно-значимой создает условия для новых творческих форм взаимодействия педагогов, которые оказываются менее регламентированными, более стихийными и самоорганизующимися. Каждый участник образовательного процесса может найти в этой сложной структуре место, где ощущает свою профессиональную компетентность, личную уверенность, самодостаточность, что это приводит к формированию общей позитивной атмосферы коллектива. Именно школьная методическая служба как особое структурное подразделение школы (образовательного учреждения), деятельность которого направлена на обеспечение эффективности учебно-воспитательного процесса через совершенствование у работающих педагогов профессиональных компетенций, развитие творческой инициативы как индивидуального, так и корпоративного характера, обеспечивает укрепление

педагогического коллектива посредством развития деловых и личностных взаимоотношений между учителями, решает вопросы организации методической работы педагогов через участие в творческих объединениях, обеспечивает процессы самоорганизации, выстраивание межличностных отношений педагогов на профессиональной и межличностной основе.

Основные задачи школьной методической службы:

обеспечить учителям школы возможность качественного обновления психолого-педагогического, методико-технологического блока знаний в области педагогики и психологии современной школы с целью оптимизации образовательного процесса; организовать возможность изучения и апробации новых исследований в педагогическом, психологическом, методическом (технологическом) направлениях; мотивировать и поддерживать инициативы педагогов в индивидуальной и групповой деятельности, направленные на разработку современных образовательных технологий в области общего образования; оказывать методологическую, методическую, консультативную помощь педагогам и руководителям; способствовать достижению общей миссии школы через интеграцию усилий педагогов конкретного образовательного учреждения.

Работа методической службы не ограничивается рекомендациями общего и частного характера в области обучения и воспитания, она обязательно носит научно-методический, научно-исследовательский характер. Такой подход не только создает возможности для раскрытия личностного, творческого потенциала практически каждого педагога, но и укрепляет кадровую политику всего образовательного учреждения. Однако, вводя в сложившуюся систему тот или иной структурный компонент, необходимо учитывать определенные условия, которые, по мнению Е.И. Головахи, Э.Н. Гусинского и др.<sup>344</sup>, способствуют (или, наоборот, препятствуют) успешности функционирования всей системы. К таковым условиям относятся следующие:

1. Внутренняя необходимость самого объекта в преобразовании (если система работает успешно, необходимость в ее изменении отпадает).

2. Наличие у субъекта внутренней необходимости в достижении результата (т.е. мотивированность и готовность каждого участника учебно-воспитательного процесса к достижению общей цели).

3. Возможности самого субъекта в присвоении и эффективной результативности нового вида деятельности. Речь идет о том, чтобы роль, предлагаемая субъекту, соответствовала его возможностям. В этом смысле методическая служба именно из-за широкого спектра направлений своей деятельности способна подобрать для большинства учителей задачу, которая находилась бы в «зоне перспективного развития» с учетом персональной направленности личности (апробация новых технологий, иссле-

<sup>343</sup> Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Основы теоретической психологии. М.: Инфра-М, 1998. С. 322.

<sup>344</sup> Головаха Е.И. Структура групповой деятельности. Социально-психологический анализ. Киев: Наукова думка, 1979. С. 26-27.

довательская педагогическая деятельность, участие в процедурах гуманитарной экспертизы, организация научно-методических семинаров и пр.).

4. Возможность преобразования объекта в той системе явлений внешней среды, к которой принадлежат субъект и объект.

Методический совет (МС) координирует всю работу методической службы. В состав методического совета входит заместитель директора по учебно-методической работе, научный консультант, руководители творческих объединений педагогов, ответственный за работу психолого-педагогического консилиума, а также активные члены педагогического коллектива. МС обсуждает наиболее значимые педагогические, методические темы, проблемы, анализирует опыт педагогической деятельности творческих групп и отдельных педагогов.

Тематические объединения педагогов объединяют педагогов на добровольной основе для апробации педагогических идей, разработки и обобщения педагогического опыта, изучения новых педагогических технологий, подготовки к аттестационным мероприятиям и др. Результаты работы тематических объединений служат основой для работы психолого-педагогического консилиума.

Психолого-педагогический консилиум (ППК) обеспечивает психологическое обоснование педагогического процесса, проводит психологическую диагностику учащихся, классных коллективов, уточняет возникающие педагогические проблемы, выносит рекомендации по коррекции деятельности тематических объединений педагогов, которые передаются в методический совет и служат основанием для планирования и организации дальнейшей методической работы. Организация деятельности методической службы строится на основе создания таких социально-психологических условий, которые способствуют интериоризации, т.е. перевода общей идеи образовательного учреждения в личностно-значимую сферу.

Организационные связи между структурными подразделениями службы обеспечивают деловые отношения всех членов педагогического коллектива и направляют деятельность педагогов на решение поставленной педагогической задачи.

В рамках организационного - содержательно-го аспекта работы методической службы школы возникают условия для формирования ценностно-ориентационного единства педагогического коллектива на основе совместной деятельности:

- учителя регулярно и продолжительно контактируют друг с другом без посредников;

- педагогами принята общая цель, реализация которой позволяет выявить и в определенной степени удовлетворить их значимые потребности (потребность в принятии, в уважении, в поддержке, в самореализации);

- в процессе совместной работы все работники ОУ участвуют в системе распределения обязанностей, функций и ролей, приводящих к развитию внутригруппового взаимодействия;

- совместная деятельность и ее постоянный анализ (функция гуманитарной экспертизы) способ-

ствует узнаванию профессиональных и личностных качеств друг друга, что приводит к стабилизации эмоциональных отношений;

- в итоге формируется чувство удовлетворенности в принадлежности к данному школьному коллективу, солидарности.

В НОУ школе «Источник» г. Екатеринбурга методическая служба функционирует и развивается как структурное подразделение с 2003 года. В настоящее время методическая служба школы реализует деятельность следующих творческих объединений: «Истоки добра» - духовно-нравственное направление, объединяющая педагогов, которые активно занимаются вопросами духовно-нравственного воспитания, интегрируя содержательный аспект через реализацию предметов духовно-нравственного цикла: Православная культура (1-6 кл.), Нравственные основы культуры (5-6 кл.), Нравственные основы семейной жизни для учащихся старших классов и внеурочную деятельность: творческие мастерские, духовное пение, поездки и экскурсии по святым местам т.д.; в рамках данной творческой группы апробируется и обобщается опыт обучения и воспитания в православно-ориентированных классах. Другое творческое направление объединяет педагогов, занимающихся освоением и внедрением ФГОС второго поколения. В рамках данной творческой группы изучаются вопросы формирования универсальных учебных действий школьников, изучаются проблемы развития критического мышления, исследовательских умений младших школьников. Третье творческое объединение педагогов занимается изучением вопросов, связанных с развитием исследовательских умений старшеклассников. На методическом совете, который включает в себя: заместителя директора, опытных педагогов, научных консультантов, обсуждаются наиболее интересные и значимые педагогические идеи для изучения, апробирования, реализации в рамках образовательного процесса школы, предлагаются варианты планирования, представления и обобщения методического и педагогического опыта.

Можно отметить активизацию профессионального и творческого потенциалов всего педагогического коллектива, развитие его ценностных и профессиональных основ, создание условий для выстраивания индивидуальных профессиональных траекторий педагогов. Методическую службу школы можно рассматривать как подсистему саморазвития системы управления (О.С. Виханский, А.И. Наумов), которая характеризуется возникновением в системе управления таких качеств как стремление к самосовершенствованию, гибкость, адаптивность к изменениям, ориентацию на новшества, поиск и разработку прогрессивных идей, и ускоренное введение их в практику функционирования системы управления. В методической службе школы реализуются с одной стороны функции управления через системный процесс планирования, организации, мотивирования и контроля, позволяющий сформулировать и достичь цели функционирования организации, с другой – методическая служба это само-



стоятельное структурное подразделение в рамках которого происходят процессы развития педагогического коллектива как группы на основе совместной деятельности, формируется групповая сплоченность, происходит развитие ценностно-ориентационного единства педагогического коллектива школы.

Методическая служба школы может служить одним из вариантов педагогического и управленческого опыта подсистемы саморазвития системы управления, способствующей обновлению системы управления и развитию педагогического коллектива.

© Чернякова Н.Н., 2012

### **Методическое сопровождение профессионального развития педагогов ДОУ**

*Алимпиева Т.Н. (Россия, Богданович)  
e-mail: etn542@rambler.ru*

Социально-экономические преобразования, произошедшие в Российском обществе, привели к серьезным изменениям в системе образования в целом и в дошкольном его звене, в частности.

Обеспечение государственных гарантий доступности, равных возможностей получения полноценного образования и достижения нового современного качества дошкольного образования является одним из важнейших направлений модернизации образования на современном этапе.

Главный ресурс изменений, качественных преобразований – педагог. Современные требования, предъявляемые к работникам образования, направлены на повышение результативности их труда, трудовой активности, деловой инициативы и компетентности работников образования, наиболее полное использование их профессионального и творческого потенциала, рациональную организацию труда и обеспечение его эффективности.

Существующие тенденции во многом связываются с готовностью работника к разработке и внедрению педагогических новшеств в образовательный процесс, его стремлением к профессиональному совершенствованию, росту и развитию. Раскрытие и самораскрытие личностного потенциала является необходимым условием профессионального развития педагога.

Исследованию разнообразных вопросов личностно-профессионального развития педагога посвящены многие работы отечественных авторов в области педагогики, психологии и акмеологии (Н.Г. Алексеев, А.А. Бодалев, А.А. Деркач, Е.И. Исаев, Л.Ф. Колесников, Н.В. Кузьмина, А.А. Леонтьев, А.К. Маркова, Л.М. Митина, В.А. Сластенин, В.И. Слободчиков, Н.Ю. Сиягина и другие). Сложность и противоречивость этого процесса отмечается, как правило, всеми авторами [5].

Профессиональное развитие – происходящий в онтогенезе человека процесс социализации, направленный на присвоение им различных аспектов мира труда, в частности профессиональных ролей, профессиональной мотивации, профессиональных

знаний и навыков. Основной движущей силой профессионального развития является стремление личности к интеграции в социальный контекст на основе идентификации социальным группам и институтам [4].

Вопросы, связанные со структурой, спецификой профессиональных умений педагога дошкольного образования и методикой их формирования рассматриваются в работах А.М. Бородич, Р.С. Буре, О.В. Драгуновой, В.И. Логиновой, Л.В. Поздняк, П.Г. Саморуковой, Л.Г. Семушиной, Т.Н. Тарановой, и др. [1].

Особенности профессиональной деятельности педагога дошкольного образовательного учреждения позволяют выделить следующие проблемы профессионального развития: отсутствие ценностного отношения к себе как к профессионалу и к своей профессиональной деятельности в целом, обусловленное низким социальным статусом данной профессии; профессия «учитель» имеет большее общественное признание, нежели профессия «воспитатель», вследствие чего в школах создаются более благоприятные условия для профессионального развития педагогов. В то же время, проблемами профессионального развития педагога ДОУ на современном этапе развития образования, характерными для всего педагогического сообщества, являются: остановка в саморазвитии, приводящая к неспособности адаптироваться к изменениям окружающего мира, использовать новые знания и технологии, адекватно решать профессиональные и личностные проблемы; низкий уровень «педагогической рефлексии»; неадекватная самооценка, оказывающая существенную роль в регуляции профессиональной деятельности; частые нарушения физического и психического здоровья, способствующие развитию профессиональных деструкций; отсутствие мотивации к трудовой деятельности (чаще проявляется у молодых педагогов).

Названные обстоятельства указывают на необходимость изменения подходов к решению проблем педагогов, иного целеполагания, направленного на профессиональное развитие воспитателей дошкольных образовательных учреждений, поэтому возрастает значимость методической работы, которая и способствует созданию условий для профессионального развития каждого педагога и всего педагогического коллектива в целом.

Эффективным средством, способствующим профессиональному развитию педагогов в условиях дошкольного образовательного учреждения, является методическое сопровождение, с помощью которого приводится в действие и самореализуется творческий потенциал субъектов.

Особенности организации процесса сопровождения с целью принятия субъектом развития оптимальных решений в различных ситуациях жизненного выбора описывают в своих трудах М.Р. Битянова, Е.И. Казакова, А.К. Колеченко, И.А. Липский, Т.И. Чиркова, Л.М. Щипицина.

Методическое сопровождение трактуется как управляемое специально организованное продуктивное взаимодействие специалистов, направленное

на создание условий для принятия субъектом оптимальных решений для развития личности и успешной социализации в ситуациях социально-профессионального взаимодействия.

Проблемы, возникающие в процессе педагогической деятельности, позволяют выделить основные направления методического сопровождения педагогов в ДОУ:

1) системное, включающее деятельность по стимулированию профессионального самосовершенствования, повышению научно-методического творчества педагогов; гармонизации взаимоотношений с коллегами; повышению мотивации к профессиональной деятельности; формированию позитивного отношения к работе;

2) индивидуальное, при котором учитывается стаж работы педагога и особенности профессиональной педагогической деятельности, характеризующие данный период времени. В соответствии с этим определяются основные задачи, которые необходимо решить в процессе сопровождения педагога, подбираются наиболее эффективные формы и методы работы.

Анализ теоретического и эмпирического материала по проблеме позволил сделать вывод о том, что методическое сопровождение является интегративной технологией, включающей комплекс превентивных, просветительских, диагностических и коррекционных мероприятий, направленных на проектирование и реализацию условий профессионального развития педагогов в образовательной среде дошкольного учреждения. Сущностными характеристиками процесса сопровождения являются: недирективность, субъект-субъектные отношения всех участников сопровождения, направленность на развитие и саморазвитие сопровождаемых педагогов.

Системообразующим компонентом данной технологии является цель сопровождения: создание в рамках объективно существующей образовательной среды ДОУ социальных, психологических, педагогических и медицинских условий, при которых возможно профессиональное развитие педагогов.

Ключевой фигурой в процессе сопровождения является либо заместитель директора по УВР, либо старший воспитатель, выполняющий функции методического сопровождения.

Методическое сопровождение профессионального развития педагогов в ДОУ организуется в несколько этапов:

1. Информационно-аналитический этап - выявление сути проблем сопровождаемого, сбор необходимой информации о возможных путях и способах решения проблемы, анализ полученной информации и доведение этой информации до всех участников процесса сопровождения. Разработка плана проведения диагностического исследования. На этом этапе важно установить доверительный контакт со всеми участниками проблемной ситуации, помочь им вербализовать проблему, совместно оценить возможности ее решения.

Для выявления проблем, возникающих у педагогов МКДОУ «Сказка» в процессе профессиональной деятельности, выявления профессиональ-

ных ожиданий и потенциала деятельности каждого педагога, были использованы следующие методы и методики: выявление способности педагога к саморазвитию (методика Н.В. Ключевой); определение факторов, стимулирующих развитие педагога и препятствующих ему (методика Н.В. Ключевой); диагностика личности на мотивацию к успеху Т. Элерса; экспресс-опрос, анализ документов с целью изучения состояния физического здоровья педагогов, наличие хронических заболеваний; анкетирование «Здоровы ли вы физически?» (А.С. Москалева); нахождение количественного выражения уровня самооценки (по С.А. Будасси); «Самоанализ профессиональных возможностей и затруднений педагога в практической деятельности» - диагностическая карта возможностей и затруднений педагога.

Таким образом, в результате проведенного диагностического исследования были выявлены следующие проблемы педагогов МКДОУ «Сказка»: у 60% педагогов наблюдается расхождение между Я-реальное и Я-идеальное, которое выражено в неадекватно завышенной либо заниженной самооценке; у 25% педагогов отсутствует сложившаяся система саморазвития, ориентация на развитие сильно зависит от условий; у 89% опрошенных имеются хронические заболевания, главными причинами данных заболеваний педагоги выделяют: нервно-психическое напряжение, постоянные стрессы, эмоциональные перегрузки, высокая ответственность и недостаточная двигательная активность; 25% педагогов испытывают затруднения различного характера в практической деятельности.

На основании проведенного анализа и определенного проблемного поля педагогической деятельности, была разработана технология методического сопровождения педагогов.

2. Проектировочный этап - обсуждение и проектирование возможных вариантов решения проблем сопровождаемых; разработка вариативных программ, выбор форм и методов работы; разработка индивидуальных планов саморазвития педагогов, на основании ориентировочной диагностики наличного уровня профессионального развития; ознакомление с проектом других участников процесса сопровождения, распределение функций, последовательности действий, уточнение сроков исполнения и возможности корректировки планов.

3. Практический (или деятельностный) этап - стимулирование активности и самостоятельности сопровождаемого при достижении цели; анализ и рефлексия процесса продвижения по намеченному плану; при затруднениях проводится консультационная и коррекционная работа, направленная на определение причин затруднений и направлений их разрешения; согласование и координация действий всех субъектов сопровождения.

Реализация данного этапа технологии методического сопровождения профессионального развития педагогов в МКДОУ «Сказка» осуществлялась в нескольких направлениях (названия мероприятий могут меняться в зависимости от целей и задач деятельности образовательного учреждения).

1) Повышение мотивации к профессиональной деятельности. Участники сопровождения: директор, заместитель директора по УВР.

Цель: управленческое и организационное обеспечение профессионального развития педагогов – моральное и материальное поощрение; привлечение педагогов к принятию коллегияльных решений.

Мероприятия: конкурс «Группа года», «Специалист года»; месячник «Педагогического мастерства» в рамках ДОУ; смотры-конкурсы на лучшую подготовку к новому учебному году, лучшую подготовку и организацию летней оздоровительной работы с детьми и родителями, конкурсы «Зимняя фантазия» – оформление групповых участков, «Для вас, родители!» – оформление помещений приемных в группах; аттестация педагогов на высшую квалификационную категорию; деятельность в рамках базовой экспериментальной площадки ИРРО г. Екатеринбург по реализации научно-образовательного проекта «Апробация примерной региональной программы образования детей дошкольного возраста»; теоретический семинар «Командный менеджмент в ДОУ».

2) Повышение научно-методического творчества педагогов. Участники сопровождения: заместитель директора по УВР, старший воспитатель.

Цель: профессиональная помощь и поддержка педагогов в разрешении профессиональных проблем.

Мероприятия: методический лекторий «Метод проектов в деятельности педагогов дошкольного образовательного учреждения»; семинар-практикум «Создание предметно-развивающей среды в дошкольном образовательном учреждении»; педсовет «Растим творческую личность»; участие педагогов в районных методических объединениях: «Гендерный подход в образовании», «Традиции воспитания из поколения в поколение», «Предшкольное образование», «Мониторинг физического развития дошкольников», «Интегративный подход в художественно-эстетическом воспитании дошкольников»; заседания творческой лаборатории: педагогическая супервизия инновационных подходов к планированию и проектированию педагогической деятельности адекватной целям и задачам Образовательной программы Центра, государственной и региональной политики в области образования детей дошкольного возраста; деятельность научно-методического центра «Креатив»; курсы повышения квалификации по программам «Развитие эмоционально-чувственной сферы детей раннего и дошкольного возраста», «Психолого-педагогические условия развития образования периода детства», обучающие семинары по проблемам психологии и педагогики детства; посещение и взаимопосещение педагогических мероприятий, ведение дневника контроля (самоконтроля) деятельности педагогов; заседание Методического совета: презентация результатов деятельности творческих лабораторий по направлениям развития детей дошкольного возраста: физическое, социально-личностное, художественно-эстетическое, познавательно-речевое, специалистов и воспитателей Центра; участие педагогов в конкурсах всероссийского,

регионального и районного уровней; мастер-классы районной Недели педагогического мастерства; индивидуальное и подгрупповое консультирование по запросам педагогов.

3) Гармонизация взаимоотношений с коллегами. Участники сопровождения: педагог-психолог, инструктор по физическому воспитанию, старшая медицинская сестра, медсестра по массажу.

Цель: предупреждение профессиональных деформаций, сохранение психического и физического здоровья педагогов.

Мероприятия: педсовет «Здоровый ребенок – в здоровом социуме!»; семинар-практикум «Профессиональные деструкции в педагогической деятельности»; семинар «Развитие эмоционально-чувственной сферы детей и педагогов Центра»; деловая игра «Техники медиации и ролевые коммуникации»; занятия в клубе для педагогов «Новая фигура»; оздоровительный курс массажа; вакцинация и витаминизация, кислородный коктейль; фиточай.

4) Формирование позитивного отношения к работе. Участники сопровождения: директор, заместитель директора по УВР, старший воспитатель, музыкальные руководители.

Цель: повышение общекультурного уровня педагогов, организация коллективных форм работы.

Мероприятия: тематический вечер «День музыки»; корпоративный праздник «Новогодний карнавал»; киносеанс «Любви все возрасты покорны...»; видеопанорама «Есть в мире женщины такие...»; день рождения Центра; итоговая педсовет-конференция, кофе-брейк.

5) Проектирование индивидуального маршрута саморазвития педагога (индивидуальное сопровождение). Участники сопровождения: педагог-психолог, старший воспитатель, руководитель творческих лабораторий.

Цель: оказание помощи в решении проблем каждого конкретного педагога в условиях ДОУ.

Мероприятия: собеседование с педагогом с целью выявления проблем, определение перспектив развития; тренинги профессионального мастерства; работа в творческой лаборатории.

Индивидуальный маршрут саморазвития педагоги разрабатывают в ходе комплексного сопровождения под руководством заместителя директора по УВР (старшего воспитателя). Индивидуальный маршрут саморазвития может быть разработан на один год или на весь межаттестационный период педагога. Но, как показывает практика, наиболее оптимально проектировать индивидуальный маршрут саморазвития на один год, так как это позволяет педагогам ставить конкретные, реальные цели, почувствовать свою успешность при достижении результата.

Для того чтобы обеспечить эффективность продвижения по индивидуальному маршруту, заместитель директора по УВР (старший воспитатель) совместно с сопровождаемыми педагогами планирует «контрольные точки» индивидуальные или групповые занятия (консультации), на которых отслеживается результативность продвижения, анали-

зируются, возникшие проблемы, обсуждаются пути выхода из создавшейся ситуации.

4. Рефлексивно-диагностический этап - итоговая диагностика, совместный анализ результатов деятельности, рефлексия, внесение предложений по коррективке и дополнению индивидуального плана саморазвития педагога, содержания индивидуального педагогического портфолио. Этот этап может стать заключительным в решении индивидуальной проблемы или стартовым в проектировании специальных методов предупреждения и коррекции нескольких проблем, имеющихся в образовательном учреждении.

В качестве показателя профессионального развития можно рассматривать содержание профессионального портфолио, которое позволяет каждому педагогу более широко и разнообразно презентовать свои достижения, умения и направления деятельности. Портфолио позволяет обеспечить преемственность разных этапов процесса профессиональной подготовки и профессионального развития, помогает планировать, отслеживать и корректировать образовательную и карьерную траекторию педагога.

В МКДОУ «Сказка» используется дифференцированный подход к составлению педагогом своего портфолио: в зависимости от стажа педагогической деятельности, уровня образования, квалификации, индивидуальных профессиональных интересов. Индивидуальное портфолио активно используется педагогами во время прохождения процедуры аттестации, как показатель профессионального развития на протяжении ряда лет.

Проведенное исследование по данной проблеме не решает всех вопросов, связанных с профессиональным развитием педагогов, но позволяет сделать вывод: технология методического сопровождения способствует комплексному решению проблем, возникающих у педагогов в процессе профессиональной деятельности, учитывает закономерности профессионального развития и особенности деятельности педагогов в дошкольных образовательных учреждениях.

Литература:

1. Белкина В.Н. Особенности профессиональной деятельности педагога дошкольного образования в рамках гуманистической парадигмы [Текст] / В.Н. Белкина // <http://referbank.ru/13/referat.php?id=123352621>
2. Емельянова М. Как избежать кризиса? О ценностном отношении к профессии [Текст] / М. Емельянова // Дошкольное воспитание. – 2006. – № 6. – С. 97-100.
3. Кобялковская Е.А. Психологические особенности профессионального развития личности педагогов ДОУ в связи с выраженностью потребности в саморазвитии [Текст]: автор. дис. ... кан. псих. наук / Е.А. Кобялковская. – Пермь, 2006 // <http://oldwww.pspu.ru/docs/auto-ref/kobyalkovskoy.doc>.
4. Кондаков И.М. Психологический словарь [Текст] / И.М. Кондаков // <http://www.book-ua.org/FILES/psychology/>.
5. Манюкова Е.С. Акмеологическое консультирование в повышении квалификации педагогов [Текст]: автор. дис. ... кан. пед. наук / Е.С. Манюкова. – М., 2004. – Режим доступа: <http://proekta.ru/d2.html>.
6. Щипицина Л.М. Комплексное сопровождение детей дошкольного возраста [Текст] / Л.М. Щипицина, А.А. Хилько, Ю.С. Галлямова, Р.В. Демьянчук, Н.Н. Яковлева; под науч. ред. проф. Л.М. Щипициной. – СПб.: «Речь», 2005. – 240 с.

© Алимпиева Т.Н., 2012

## Формы внедрения инноваций в образовании

Чащина М.И. (Россия, Первоуральск)

e-mail: grunya.67@mail.ru

Словом *инновация* сегодня никого не удивишь, оно проникло во все сферы государства. Жёсткая конкуренция на научном, техническом, технологическом, экономическом, политическом и других рынках требует воплощения получаемых человеком знаний и умений в инновационных технологиях производства и управления. Ключевым направлением достижения экономического роста и повышения качества жизни населения в современном мире является развитие инновационной деятельности, широкое распространение более совершенных и отличных от известных ранее технологий, продуктов и услуг. Это позволяет сделать вывод о становлении общества, основанного на знании, а формирующуюся новую цивилизацию назвать цивилизацией инноваций.

В данной статье речь пойдёт о необходимости инноваций в общем образовании, о путях и формах введения изменений и оценке их эффективности.

Известно, что образование, являясь источником культурных ценностей нации, народа и государства в целом, менее других подвержено каким-либо переменам. О какой новизне может идти речь? Ведь любое изменение в данной сфере может сработать как бомба замедленного действия, разрушая государство изнутри. «Глупо рубить сук, на котором сидишь», – так рассуждает обыватель, который главным критерием хорошего качества жизни считает стабильность. Но предположим, что дерево начинает болеть. Любой здравомыслящий человек попытается сохранить его, избавившись от отмирающих ветвей, или применит радикальный метод – оставит лишь корень, дав возможность росту нового ствола. То есть, говоря другим языком, общество постоянно нуждается в «ревизии» старого, нарабатанного, проверенного годами и его частичном или полном обновлении. Так и наше общее образование, не удовлетворяя потребности современного общества в стремлении его к повышению практической значимости получаемых знаний, требует модернизации всей системы, при этом сохраняя самое ценное – основу традиционного, уникального подхода к обучению: его научность и содержательную глубину. Именно качество знаний и планируемый результат обучения в современной школе является основанием для включения системы образования в процесс обновления.

В термин «инновация» вкладывают два понятия. Во-первых, это новшество, т.е. новый или усовершенствованный продукт, услуга, технология, внедренные на рынке, в производственно-хозяйственной деятельности, потреблении, общественной жизни; во-вторых, это процесс осуществления изменений, внедрения новшеств [1, с.10].

Ценность инновации определяется качеством полученного результата, его соответствием изначально заложенным требованиям. Именно различие в значениях термина определяет формы внедрения инновации. Очевидно, что в первом случае необходимо руководствоваться *требованиями к содержа-*

нию инновации, к результату творческого труда, а во втором — к процессу изменений. Говоря о модернизации системы образования, трудно оценить ожидаемый результат с рыночных позиций по его коммерческой эффективности, поскольку в образовании изменения традиционно затрагивают сферу нематериального. Они могут быть делающими прорыв в теории и практике (освоение каких-либо педагогических технологий и методик); модифицирующими, улучшающими что-то внутри существующих систем, обеспечивающими адаптацию базовых нововведений к изменяющейся среде и их поддержку (инициатива Президента РФ «Наша новая школа»); комбинированными (введение новых федеральных государственных образовательных стандартов, включающих требования к результату, структуре и условиям освоения основных общеобразовательных программ общего образования на различных ступенях обучения).

Чтобы оценить проявление такого свойства инновации как «новизна», необходимо понимать, с какой целью она создаётся и внедряется. Анализ происходящих изменений в сфере образования позволяет сделать вывод о том, что современная российская школа, пытаясь приспособиться к количественным и качественным изменениям среды, не торопится коренным образом перестраивать систему в целом и создавать ее новый вариант (с изменением всех или большинства первоначальных свойств) при сохранении прежнего функционального принципа. Такое включение в инновационный процесс объясняется, во-первых, полным игнорированием возможного экономического эффекта и, во-вторых, принятием во внимание только кадрового потенциала участников изменений (квалификацией педагогов, их личной заинтересованностью и т.п.). Все инновационные процессы в школе до 2010 года были связаны с трансформацией идей, результатов научных исследований и разработок в новый или усовершенствованный продукт, внедряемый на рынок образовательных услуг. Традиционно к такому продукту относили новые педагогические технологии и методики.

По мнению В. Сластёнина, автора учебного пособия по педагогике [2, с.298], применительно к педагогическому процессу *инновация означает введение нового в цели, содержание, методы и формы обучения и воспитания, организацию совместной деятельности учителя и учащегося*. В главе 25, § 1 «Инновационная направленность педагогической деятельности. Инновации в образовании» автор учебника рассуждает о создании условий для массового использования современных педагогических методик, технологий и научных теорий и в связи с этим предлагает лишь одну форму внедрения инновации в образование — курсы повышения квалификации, в том числе в области менеджмента как для руководителей, так и для педагогов. При этом материальные затраты образовательного учреждения и возможные риски или положительные экономические эффекты не рассматриваются. Почему? Да потому что до недавнего времени все образовательные учреждения были казёнными, на полном государст-

венном обеспечении, а за всё остальное платит сам учитель — временем, своим психическим и физическим здоровьем.

Итак, на первое место выходит, ставшая уже традиционной, такая форма инновационного процесса в образовании, как применение на практике новых научных идей и освоение отдельными учителями или коллективом в целом каких-либо педагогических технологий и методик. Безусловно, результатом таких изменений должен стать «новый» учитель и «новый» ученик. Портрет учителя можно найти в квалификационных требованиях к аттестации педагогических и руководящих работников, а также в кодексах творческих и проблемных групп педагогов или всего учреждения. Качественные характеристики выпускника общей школы на различных ступенях обучения заложены в государственных образовательных стандартах как первого, так и второго поколения. Но можно ли подобные изменения назвать инновациями в полном смысле этого слова?

Следующей формой включения в процесс внедрения новшеств можно обозначить проявление администрацией образовательных учреждений исполнительной дисциплины, например, в реализации инициативы Президента РФ «Наша новая школа». Регулярная отчётность перед Министерством образования и науки РФ по формам КПОМО делает руководителей участниками инновации «поневоле». В качестве ещё одного примера данной формы введения инновации может служить комплексная подготовка учреждений к введению новых федеральных государственных образовательных стандартов.

Наиболее же эффективной формой, на мой взгляд, является деятельность базовой площадки. Базовая площадка — это открытая, диагностически оснащённая система, обеспечивающая «стартовую» апробацию новых идей, моделей, программ, технологий. В чём её преимущество? Во-первых, применение данной формы инновационного процесса значительно уменьшает степень проявления противостояния начинаниям. Это становится возможным в силу того, что основанием для создания базовых площадок является не указ «сверху», а осознанное принятие педагогическим коллективом инновационных идей, ценностных ориентаций, готовность педагогов к обновлению содержания, совершенствованию форм, методов в системе образования. Ещё один немаловажный фактор, выгодно отличающий данную форму от других, — это получение образовательным учреждением экономической выгоды от привлечения дополнительных инвестиций в улучшение состояния материально-технической базы как от заказчиков эксперимента (это научные институты, Министерство общего и профессионального образования Свердловской области при поддержке муниципалитетов), так и социальных партнёров (это шефствующие организации и т.п.). Нельзя игнорировать и политические дивиденды от позиционирования учреждением своей уникальности на рынке образовательных услуг, со временем заявленная и доказанная на деле перспективность обязательно

обеспечит ему более лёгкую адаптацию к быстро меняющейся среде.

Конечно, полностью избежать неприятия коллективом наступающих перемен невозможно. Выделим наиболее типичные формы противостояния.

«Болезнь» любых начинаний – освоение лишь некоторых элементов инновации, т.е. применение «способа частичного внедрения». С этой позицией педагогов трудно не согласиться, ведь в большинстве своём они простые урокователи, и повседневная школьная рутина «съедает» энтузиазм даже самых передовых участников процесса, тем более, что их зарплата если и возрастает, то не намного и не надолго. Такие инновации являются относительными, они могут быть частичными (отдельные новые элементы) и условными (новое сочетание прежних элементов).

Следующее очень распространённое сопротивление касается поведения администрации в изменяющихся условиях функционирования образовательного учреждения. Эта форма известна как способ «отчётного внедрения», где изменения происходят только на бумаге.

Последние 30 лет Россию можно смело называть страной «вечного эксперимента»: одна социально значимая реформа сменяет другую, а «воз и ныне там».

Рассмотрим механизм зарождения инновации на примере сети областных базовых площадок по теме: «Религиозная культура и светская этика в содержании образования». Цели и задачи данной инновации сформулированы в следующих документах:

- п.6 ст.9 и п.2 ст.14 Закона «Об образовании» в редакции 2007 года, в которых говорится о введении в учебный план школ «дисциплин, обеспечивающих духовно-нравственное развитие, воспитание и качество подготовки обучающихся», а также «формирование духовно-нравственной личности»;

- национальная образовательная инициатива Президента РФ «Наша новая школа», определяющая результат образования не только как «знания по конкретным дисциплинам, но и умение применять их в повседневной жизни, использовать в дальнейшем обучении», при этом ученик «должен обладать целостным социально-ориентированным взглядом на мир в его единстве и разнообразии природы, народов, культур, религий»;

- принятие обществом и государством идеи национального возрождения России (Концепция духовно-нравственного развития и воспитания личности гражданина России);

- Программы комплексного курса «Основы религиозных культур и светской этики»;

- план подготовки педагогических кадров к апробации методологических оснований федерального государственного образовательного стандарта второго поколения.

Итак, активизация инновационного процесса через государственное регулирование даёт всем образовательным учреждениям равные шансы. Теперь каждое из них должно определить степень собственного участия в процессе апробации новых идей. Так были заявлены следующие направления:

«Основы православной культуры в формировании этики кадетства», «Православная культура в контексте русской литературы», «Православие как основа социальной адаптации подростка» и т.п.

Первым этапом в определении необходимости внедрения инновации является анализ эффективности деятельности организации. Критерии оценки этого показателя перечислены в требованиях к аккредитации и лицензированию образовательных учреждений. Второй этап заключается в выявлении существующих проблем, потребности и готовности учреждения решать их. Следующий шаг, который необходимо сделать – это формулирование идеи предстоящих перемен (целеполагание) и осуществление стратегического менеджмента с учётом всех аспектов и направлений этого процесса. С позиции управленческого консультирования очень важно продумать не только способы вовлечения членов коллектива в инновационный процесс, но и предусмотреть варианты реагирования на возможное сопротивление. Опыт подсказывает, чтобы снизить уровень тревожности педагогов и снизить их временные и эмоциональные издержки, необходимо заручиться поддержкой отдельных педагогов (симпатизирующих вам лично, заинтересованных в переменах, стремящихся к карьерному росту и т.п.), чётко определив их функционал и конкретное направление участия в предстоящих преобразованиях. Целесообразно при этом предоставить им право формирования своей проблемной или творческой группы. В Положение о деятельности базовой площадки имеет смысл включить раздел о механизме контроля и формах мониторинга. А идею внедряемой инновации сделать темой методической работы школы и планов самообразования членов методических объединений. Таким образом, будут созданы благоприятные условия как для внедрения нового образовательного продукта, так и более качественного осуществления данного процесса.

Но и эта форма внедрения инновации в образование постепенно теряет свою актуальность. Осенью 2011 года с введением по всей стране новых федеральных государственных образовательных стандартов начального общего образования отпала острая необходимость в создании базовых площадок не только по озвученной теме, но и по другим направлениям. Стандарты второго поколения нацелены на вовлечение всех образовательных учреждений в инновационную деятельность. Этот процесс становится неотъемлемой составляющей современной жизни во всех её сферах – производственной и нематериальной, социальной и личностной.

Безусловно, для системы образования наиболее распространённой формой внедрения инновации является инициатива власти. Этому есть научно обоснованное объяснение. Если рассматривать образование как некую систему управления, то можно выделить некоторые особенности. Независимо от типа образовательного учреждения (средняя общеобразовательная школа, лицей, гимназия и т.п.) и степени погружённости его в процесс изменений, наблюдается стабильное качество продукта, поддержание которого определяется двумя документа-

ми – образовательным стандартом и СанПиН, при этом отпадает необходимость в создании нового продукта. Все изменения идут «сверху» и носят не рекомендательный, а обязательный характер. Значит ли это, что инновации в образовании невозможны? В данном случае они проявляются в выборе пути достижения образовательных ориентиров, т.е. в технологических особенностях протекания образовательного процесса.

Можно предположить, что изменение структуры управления организацией должно повлиять на появление условий для создания нового образовательного продукта. Переход от линейно-функциональной организационной модели, используемой в системе образования, к матричной позволит выделить особую, востребованную временем, форму внедрения инновации в образование – создание и реализация проекта [3, с.41–50]. Конечно, это более затратно и финансово, и организационно. Такая форма участия в процессе изменений стала уже традиционной для научно-исследовательских институтов, а для общеобразовательных школ – это ближайшее будущее. Тем, кто решит выбрать именно этот путь перемен, предстоит сложная работа по освоению не только новых схем управления, но и по поиску новизны в стандартизированном образовательном продукте.

Литература:

1. Абрамшин А.Е., Воронина Т.П. и другие. Инновационный менеджмент: учебник для вузов/ Под ред. доктора экономических наук, профессора О.П. Молчановой – М.: Вита-Пресс, 2001
2. Сластёнин В., Исаев И. и другие. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений. – М.: Школа-Пресс, 1997.
3. Сияжкова М.Г. Теория организации: учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» – Екб.: ГОУ ВПО «Уральский государственный педагогический университет», 2007
4. «Национальная образовательная инициатива «Наша новая школа» от 04.02.2010 г. Пр-271 утвержденная Президентом РФ Д.А. Медведевым (электронный ресурс). Сайт «Официальный сайт Министерства Образования и науки РФ» (Электронный ресурс). - <http://mon.gov.ru/dok/akt/6591/>
5. Федеральный закон РФ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в части изменения понятия и структуры Государственного образовательного стандарта» от 01.12.2007 № 309-ФЗ РФ// <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=L.AW;n=72965>

© Чашина М.И., 2012

**Опыт реализации сетевого профориентационного проекта «Профи-дебют: масштаб - город» как ресурса поддержки старшеклассников ОУ в выборе версии продолжения образования в интересах реального сектора экономики**

**Яровикова Е.А.** (Россия, Екатеринбург)  
e-mail: [dialog@eduekb.ru](mailto:dialog@eduekb.ru)

Развитие общества в последнее десятилетие нового времени, по мнению многих исследователей, сдерживает противоречие между его потребностью в гражданах, способных к выбору, анализу и прогнозированию последствий выбора собственной программы жизнедеятельности и недостаточными в системе образования (общего и профессионального)

возможностями для приобретения обучающимися соответствующего опыта. Сегодня бесконфликтное существование человека в социуме связано с умением самоопределяться в нестабильной, незапрограммированной ситуации.

Самоопределение представляет собой процесс сознательного творческого выбора и последующего формирования человеком активной жизненной позиции, на основании которой он разрабатывает и реализует варианты возможных действий в конкретных жизненных ситуациях.

Динамическое разнообразие современных социально-экономических условий особенно усложняет процесс профессионального самоопределения для выпускников школ. Они часто не готовы найти оптимальный с точки зрения их индивидуальных качеств и социальных возможностей вариант профессионального трудового пути и не осознают всех последствий принятых в юности решений. Вместе с тем готовность осуществить профессиональный выбор для старшего подросткового и юношеского возраста становится востребованной компетенцией, так как обеспечивает умение строить процедуру выбора, самостоятельно собирать и обрабатывать информацию, конструировать образовательно-профессиональный маршрут, ощущать свободу выбора с одной стороны, ответственность за всё, что происходит, или произойдёт с другой.

По данным лаборатории социально-профессионального самоопределения молодёжи УРАО ИСМО, 50% старшеклассников не соотносят выбор профессии со своими реальными возможностями, а 46% ориентированы при выборе профессии на мнение родителей, родственников; 67% не имеют представления о сущности выбранной профессии.

Результаты социологических исследований, представлений, тенденций, проблем, факторов, влияющих на формирование готовности к выбору профессии учащихся 8,9,10,11 классов ОУ, проведённого по заказу Управления образования Администрации г.Екатеринбурга в 2007 году, показали недостаточную компетентность школьников в вопросах проектирования версий получения профессионального образования.

Анализ полученных данных свидетельствовал о необходимости введения серьёзных изменений в процесс подготовки к профессиональному самоопределению старшеклассников, разработки специальной программы поддержки профессионального выбора, в рамках которой они могли бы иметь специализированную информацию для принятия решения о продолжении образования в условиях изменяющегося общества и рынка труда.

Управление образования Администрации г. Екатеринбурга выступило с инициативой разработки и апробации сетевого инновационного проекта «Профи-дебют: масштаб - город». Он был нацелен на содействие организации межведомственного взаимодействия социальных партнёров, ответственных за единую образовательно-кадровую политику города, заинтересованных в сориентированных на реальный рынок труда выпускниках школы.



К этому времени в образовательный комплекс города входило 175 школ, реализующих программы старшей школы (из них 31 гимназия, 11 лицеев, 15 школ с углублённым изучением отдельных предметов, 18 школ с дополнительной подготовкой на третьей ступени общего образования). Кроме того, сформированы центры профессионально-технологической направленности, разработаны 1294 специальных элективных курсов.

Разработчиком и координатором апробации и внедрения проекта на практике в масштабах города Управление образования определило созданный в 2006-2007 учебном году МБУ Екатеринбургский Центр психолого-педагогической поддержки несовершеннолетних «Диалог».

*Миссия профориентационного проекта* – создание условий для психолого-педагогической поддержки школьников в проектировании и реализации образовательно-профессионального маршрута через использование ресурсов профориентационного партнёрства образовательных учреждений с профессионально-производственным и социокультурным территориальным окружением в интересах реального сектора экономики.

*Цель реализации проекта:*

Повышение эффективности профориентационной работы со школьниками путём целенаправленного взаимодействия образовательных учреждений с территориальными отраслевыми экономическими кластерами – группами учреждений НПО, СПОУ, объединёнными ресурсным центром, ориентированным на группу предприятий или одно крупное предприятие территории.

*Участники проекта:*

- школьники 8-11 классов образовательных учреждений города Екатеринбурга (102 школы из 7 районов города);
- педагоги и родители школ, участвующих в проекте;
- социальные партнёры (164 организации).

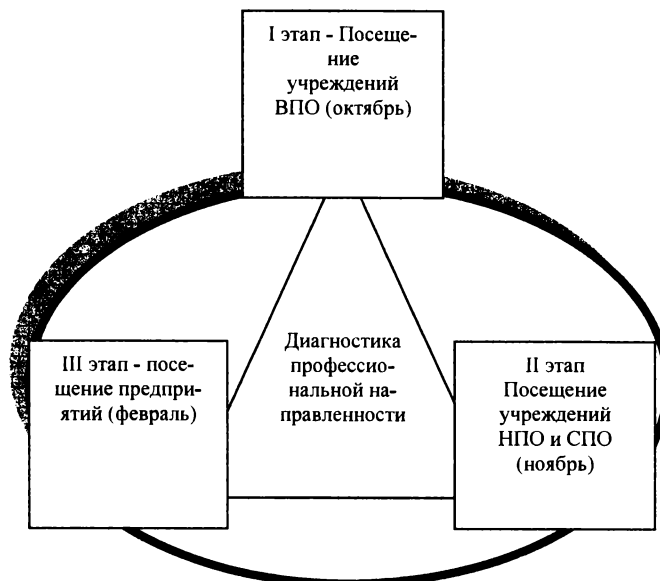
Проект реализуют субъекты сетевого взаимодействия, которые объединены в подструктуры, имеющие свои проблемы, задачи, возможности и ресурсы, разную мотивацию участия, специализированные функции:

*первая подструктура:* учреждения системы общего образования: Управление образования Администрации г.Екатеринбурга, районные отделы образования, МБУ Екатеринбургский Центр психолого-педагогической поддержки несовершеннолетних «Диалог», образовательные учреждения;

*вторая подструктура:* учебные заведения начального, среднего и высшего профессионального образования: училища, колледжи, техникумы, вузы;

*третья подструктура:* бизнес-структуры, предприятия, фирмы.

В основе управления сетевым взаимодействием лежит сетевое планирование. Его алгоритм состоит из трёх этапов:



Деятельность сетевой организации осуществляется за счёт целенаправленного привлечения образовательных, информационных, методических, инновационных, кадровых, консультационных и других ресурсов учреждений. Сетевая организация – это установка на преодоление автономности и закрытости всех учреждений, взаимодействие на принципах социального партнёрства, выстраивание прочных и эффективных вертикальных и горизонтальных связей между профессиональными командами, работающими над общими проблемами, когда порядок задаётся общими действиями и логикой. Сетевое взаимодействие – это система связей, позволяющих разрабатывать, апробировать и предлагать профессиональному педагогическому сообществу инновационные формы использования ресурсов.

Участники *первого этапа* проекта посещают учреждения высшего профессионального образования, где осуществляют профессиональные пробы в различной форме. Сетевыми партнерами проекта первого этапа в 2010-2011 учебном году стали 17 высших учебных заведений города, которые проводят профориентационные мероприятия практической направленности в зависимости от профиля ВУЗа.

Во время *второго этапа* школьники выходят на территорию учреждения

начального и среднего профессионального образования с целью принять участие в осуществлении профессиональной пробы.

Участники *третьего этапа* имеют возможность посетить предприятия и познакомиться с профессиями и условиями будущей работы. Сетевыми партнёрами третьего этапа проекта в 2010-2011 учебном году стали 92 предприятия города Екатеринбурга. В ходе экскурсий учащиеся получили представления о востребованных на рынке труда профессиях в следующих сферах деятельности: мебельное производство; машиностроение; торговля;

общественное питание; бытовое обслуживание; пищевая промышленность; медицинское обслуживание; обслуживание автотранспорта; поли-

графическое производство; библиотечное дело и культура.

Средний балл удовлетворённости учащихся проектом составил по трём этапам 8 баллов из 10 возможных, 93% учащихся считают, что в таких проектах участвовать полезно.

Как показывает опыт, школьная профориентация не может быть эффективной без интеграции, объединения усилий всех участников профориентационного пространства: школы, учреждений профессионального образования и работодателей, планомерного и целенаправленного использования их информационных ресурсов с учётом желаний, возможностей подростков и реальных потребностей рынка труда. После прохождения профессиональных проб в проекте «Профи-дебют: масштаб - город» учащимся было предложено оценить его эффект для своего профессионального будущего: 65% участников сделали выбор будущей профессии, 14% указали что именно проект помог им принять решение, а 72% получили полезную информацию о профессиях, учебных заведениях и точнее определили свои версии получения дальнейшего образования. В 2010-2011 учебном году в проекте участвовало 8027 человек: 7242 – учащихся, 489 – педагогов, 296 – родителей из 102 образовательных учреждений города. Контингент участников проекта с каждым годом растёт: за 4 года он увеличился в 22 раза, количество социальных партнёров в 18 раз. Сегодня их в проекте 164: учреждений начального и среднего профессионального образования – 33, вузов – 17, предприятий – 114.

Реализация проекта в течение 2008-2011 годов при минимальных организационных и материальных затратах помогла выстроить в образовательном комплексе г.Екатеринбурга сетевую модель взаимодействия субъектов профориентационного пространства, обеспечивающего информационную и психолого-педагогическую поддержку школьников в профессиональном самоопределении, выявить и применить на практике профориентационные ресурсы этого взаимодействия в интересах реального сектора экономики.

Данный проект – это закономерный отклик на социальный заказ, обусловленный особенностями современного развития общества, экономическим и духовным состоянием страны, определяющийся в значительной степени качеством общего и профессионального образования. Это способ повышения эффективности системы управленческой деятельности в образовательном комплексе г.Екатеринбурга, внедрения новых информационных, педагогических и профориентационных технологий, поддерживающих формирование готовности школьников к профессиональному самоопределению, к самостоятельному конструированию версий продолжения образования в условиях изменяющегося общества и рынка труда. Это ресурс подготовки будущих кадров для решения задач развития кластеров инновационных производств Уральского региона.

Литература:

1. Александрова Е.А. Педагогическое сопровождение самоопределения старших школьников М.: НИИ школьных технологий, 2010.

2. Ананьева Т.В. Становление полисубъекта профессионального выбора в условиях профилизации школьников // Профильная школа. – 2010. - №4. - С. 56-64.

3. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. - Ростов-н/Д: Феникс, 1996. – 509 с.

4. Кропивянская С.О., Лернер П.С., Пало О.Д. Выбор профессии: оценка готовности школьников. 9-11 классы /под ред. С.Н.Чистяковой. - М.: Вако, 2009. - 160с.

5. Митина Л.М. Психологические принципы, содержание и организация полисубъектного взаимодействия в условиях профильного обучения // Психология и школа. – 2010. - №2. – С. 4-10.

6. Родичев Н.Ф. Проблемы и перспективы отечественной профориентации на современном этапе // Профильная школа. – 2010. - №6. -С. 3-10.

7. Пряхникова Е.Ю., Пряхников Н.С. Профориентация, : Издательский Центр «Академия», 2010.

© Яровикова Е.А., 2012

### **Передовой педагогический опыт: изучение, обобщение и распространение**

**Осинцева О.А. (Россия, Троицкое)**

*e-mail: detsky.sad20@yandex.ru*

Нововведения, или инновации, характерны для любой профессиональной деятельности человека и поэтому естественно становятся предметом изучения, анализа и внедрения. Инновации сами по себе не возникают, они являются результатом научных поисков. Современным образовательным учреждением накоплен богатый педагогический опыт, который должен быть реализован в конкретной педагогической деятельности, но часто остается невостребованным, так как у большинства педагогов и руководителей не сформирована потребность в его изучении и применении, отсутствуют навыки и умения в его отборе и анализе. В реальной практике педагогов часто не задумываются о необходимости и целесообразности анализа собственного педагогического опыта, опыта своих коллег. *Педагогический опыт* может быть массовым и передовым.

Передовой педагогический опыт, как известно, представляет собой такую практику обучения и воспитания, которая дает устойчивые высокие результаты. Деятельность, приводящая к таким результатам, характеризуется широким спектром качеств: от высокой исполнительности, репродуктивности - до творческого уровня, новаторства. Границу между исполнительским мастерством и новаторством провести трудно. Освоив известные методики, педагог обычно начинает экспериментировать - находить и использовать новые оригинальные приемы или по-новому, эффективно сочетать старые.

По словам Я.С. Турбовского, *передовой педагогический опыт* - это итог личного, локального эксперимента педагога, воспитателя, руководителя.

По определению В.И. Загвязинского, *педагогический опыт* - это отвечающий современным запросам, открывающий возможности постоянного совершенствования, нередко оригинальный по содержанию, логике, методам, и приемам образец педагогической деятельности, приносящий лучшие по сравнению с мировой практикой результаты.

*Передовой педагогический опыт* исторически ограничен, так как на каждом новом этапе с расширением материальных, методических, кадровых и

других возможностей образовательного учреждения возникают новые требования к педагогической деятельности. Вместе с тем передовой опыт несет и некоторые непреходящие элементы, которые пополняют сокровищницу педагогической науки и практики.

*Значение и задачи передового опыта:*

- решение проблем, возникающих перед образованием на современном этапе развития общества;
- внедрение достижений психолого-педагогических наук в практику;
- выдвижение и апробирование новых идей, содержания, методов, организации педагогического процесса;
- освоение идей и технологии сотрудничества и развития;
- отработка компонентов опережающих педагогических концепций, перевод их на уровень методических решений;
- корректирование и доводка новаций для различных видов и условий образования;
- выработка рекомендаций для массового учителя.

Таким образом, *передовой педагогический опыт* — это опыт, который направлен на решение актуальных задач образовательного учреждения, обеспечение высоких и стойких результатов обучения, воспитания и развития детей; достигается рациональными путями и доступен для других педагогов.

*Обобщение передового педагогического опыта* — неотъемлемая часть методической работы. Оно предполагает описание содержания работы по проблеме, показ наиболее устойчивых, характерных, повторяющихся приёмов, подходов, форм организации работы, убедительно свидетельствующих о том, почему данные методы и приёмы являются оптимальными.

Обобщение передового педагогического опыта может быть осуществлено в разных *формах*: коллективный просмотр, мастер-класс, журнал передового опыта, представление материала в методическом кабинете, творческий отчет, создание учебно-методического или учебно-наглядного пособия, выступление с докладом на педагогических чтениях, публикации, создание фотоальбома или видеофильма, и т.д.

Одна из самых сложных и наиболее распространенных среди педагогов форм обобщения материала является написание и публикация статьи. При этом можно использовать следующий алгоритм.

Структура описания опыта:

- Вводная часть. Необходимо раскрыть противоречия в практике конкретного образовательного учреждения, на разрешение которого был направлен творческий поиск педагога. Формулируя задачи, решением которых занимался педагог в своей практике. Затем характеризуются условия, в которых создавался (создается) опыт.
- Основная часть. Описание самого опыта. Здесь необходимо показать становление самого опыта, описать его в движении, выявить трудности, препятствия, возникающие на пути к цели, способы их

преодоления. Особое внимание уделяется описанию и анализу нового, оригинального.

- Заключительная часть. Отражает достигнутые в работе результаты, показать преимущества методики работы, дать выводы по ее результатам (как положительные, так и отрицательные моменты). В соответствии с выводами формулируются перспективы дальнейшей работы.

- Список использованной автором литературы. Название книги. Фамилия, инициалы автора. Издательство. Год издания. Номера страниц.

Таким образом, внедряя, обобщая педагогический опыт, педагог выполняет важную общественную обязанность, способствующую дальнейшему улучшению дела обучения и воспитания детей.

Литература:

1. Ерофеева Т.И. Семинарские и практические занятия по курсу «Методология и методика педагогического исследования». — М., 1997.
2. Загвязинский В.И. Учитель как исследователь. — М. — 1997.
3. Скаткин М.Н. Методология и методика педагогических исследований. М. — 1996.
4. Сластенин В.А., Исаев И.Ф. и др. Педагогика: Учеб. пособие. — М., 1997.
5. Основы дошкольной педагогики / Под ред. А.В. Запорожца, Т.А. Марковой. — М., 1980.
6. Подготовка студента - исследователя в системе вузовского образования / Под ред. В.И. Ядэшю, В.И. Яшиной. — М., 1996.
7. Творческий поиск, передовой опыт, Новаторство // Советская педагогика — 1986. Аркин Е.А.
8. О педагогическом опыте: Изучение и обобщение педагогического опыта // Ребенок в дошкольные годы. — М., 1968.
9. Дошкольная педагогика / Под ред. В.И. Логиновой и Н.Г. Саморуковой. М., 1989.

© Осинцева О.А., 2012

### **Психологические основания создания программы адаптации педагогов**

**Русакова Е.И. (Россия, Екатеринбург)**

*e-mail: rusakovaei@mail.ru*

Создание эффективной системы адаптации персонала, отвечающей современным требованиям и учитывающей социальные и психологические потребности работников, является на сегодняшний день необходимым для любой организации. Существующие программы адаптации во многом утрачивают актуальность ввиду активных изменений в политической, социальной, экономической, профессиональной сферах. Адаптация существующих программ для конкретных предприятий также не всегда приносит желаемый эффект, поскольку часто не может учесть тенденций изменения эмоциональной, мотивационной, потребностной сфер работников и потребителей в масштабах отрасли, отражающихся на деятельности организации. Особое значение в последние годы приобретает создание научно и социально обоснованных программ для адаптации педагогов. Реформирование системы образования вызвало не только резкие изменения в организации учебного процесса, но и негативно сказалось на его реализации ввиду развития дезадаптационных явлений у педагогов. Дальнейшие изменения в системе образования требуют в связи с этим разработки и использования программ адаптации, учитывающих современное состояние этой проблемы, определение

сущностных характеристик адаптации и последствий ее нарушения у педагогов.

Наиболее широкое понимание адаптации представлено в словаре С.И.Ожегова как приспособление организма к изменяющимся внешним условиям. И.И.Шмальгаузен также отмечает, что «пути адаптационных преобразований зависят и характеризуются определенными направлениями изменений в соотношениях между организмом и средой»<sup>345</sup>. В психологическом словаре А. Ребера<sup>346</sup> отмечается, что адаптация с точки зрения эволюционной теории есть «любое структурное или поведенческое изменение, которое имеет жизненно важное значение», а в более широком контексте как «уменьшение чувствительности» к тому или иному раздражителю.

С точки зрения психологической науки и практики, адаптация рассматривается как приспособление организма, личности, их систем к характеру отдельных воздействий или к изменившимся условиям жизни в целом. Поскольку человек является существом биосоциальным, здесь мы сталкиваемся с еще одним параметром рассмотрения процесса адаптации – его социальной обусловленностью. Так А.Г. Мороз определяет социальную адаптацию как «многофакторный и многомерный процесс вхождения личности в новое социальное окружение с целью совместной деятельности в направлении прогрессивного изменения личности и среды»<sup>347</sup>.

Специфическим видом адаптации в целом является профессиональная адаптация, наиболее широко определяемая Е.А. Климовым как «вхождение в профессию, привыкание к ней»<sup>348</sup>. Э.Ф. Зеер<sup>349</sup>, выделяя профессиональную адаптацию как одну из стадий профессионального становления личности, отмечает в качестве основных психологических новообразований этого этапа освоение новой социальной роли, опыта самостоятельного выполнения профессиональной деятельности и формирование профессионально важных качеств. К.К. Платонов, говоря о профессиональной адаптации, отмечает, что «профадаптация к новым условиям деятельности осуществляется путем систематического выполнения усложняющейся деятельности в этих новых условиях»<sup>350</sup>.

Таким образом, рассматривая процесс адаптации в том или ином контексте, мы имеем дело с рядом общих особенностей данного процесса:

- активный характер процесса адаптации;
- изменение характеристик адаптирующегося индивида (вида);

– необходимость данного процесса для успешного функционирования в динамично меняющихся условиях окружающей среды.

В связи с этим можно выделить важное методологическое зерно рассмотрения процесса адаптации: адаптация является выражается в необходимости переструктурирования существующих у индивида систем репрезентации и взаимодействия с миром и связана с уменьшением интенсивности реагирования на наличную ситуацию или стимул. Таким образом, рассматривая процесс психологической адаптации, мы имеем дело с такими категориями как система взаимоотношений с миром, в которую включен субъект и которая так или иначе представлена в его психике. И с другой стороны – интенсивность реакции на изменение этой системы, которое можно рассматривать как травматизацию.

Успешность профессиональной адаптации определяется авторами через взаимодействие личностных и средовых факторов. Так Б.Г. Ананьев разделяет факторы, влияющие на успешность адаптационных процессов на субъективные (возраст, пол, физиологические и психологические характеристики) и средовые (условия труда, режим и характер деятельности, особенности социальной среды).<sup>351</sup> Таким образом, существенные субъективно значимые изменения в одной из этих групп факторов неизбежно приведут к нарушению адаптационных процессов, т.е. к развитию дезадаптации. Также среди личностных факторов, определяющих успешность адаптации, выделены эмоциональная стабильность (С.В. Овдей, А.А. Алдашева, Ф.Б. Березин, В.Ю. Селин), активность личности (А.А. Алдашева, Ф.Б. Березин, Т.А. Кухарева, др.), развитие профессионально значимых качеств (С.Л. Арефьев, С.В. Овдей, Т.А. Кухарева, А.В. Сиомичев, В.Ю. Селин), широкого круга личностных характеристик (А.А. Алдашева), самооценка и саморегуляция (С.Л. Арефьев, С.В. С.В. Овдей, Т.А. Кухарева, Ф.Б. Березин, Л.А. Ясюкова, др.), мотивация достижения успеха (Ф.Б. Березин) и др.

Результаты проведенного нами исследования подтверждают и дополняют приведенные данные. Успешность профессиональной адаптации, согласно полученным результатам, определяется готовностью индивида к вступлению в профессиональное сообщество и работе в той или иной организации (мотивационная, информационная, т.д.); степенью лабильности его системы репрезентации окружающей действительности; субъективной оценкой интенсивности изменений, которые должны произойти в данной системе. Особое внимание в данной системе, на наш взгляд, необходимо уделить смысловой составляющей и степени ее лабильности. Под смыслом (профессиональной деятельности, отношений и т.д.) в данном случае мы вслед за Д.А. Леонтьевым понимаем «отношение между субъектом и объектом или явлением действительности, которое определяется местом объекта в жизни субъекта, выделяет этот объект в образе мира и воплощается в личностных структурах, регулирующих поведение субъекта

<sup>345</sup> Фролов А.Г., Хомочкина С.А., Матушанский Г.У. Адаптация преподавателя к профессионально-педагогической деятельности в высшей школе. – Казань, 2006.

<sup>346</sup> Большой толковый психологический словарь / Сост.Ребер А. – ООО «Издательство АСТ»; «Издательство «Вече», 2003.

<sup>347</sup> Мороз А.Г. Адаптация молодого учителя к условиям учебно-воспитательного процесса школы. – Киев: КГПИ, 1985.

<sup>348</sup> Климов Е.А. Психология профессионала // Избранные психологические труды. – М.; Воронеж, 1996.

<sup>349</sup> Зеер Э.Ф. Психология профессий. М.: Академический проект, 2003.

<sup>350</sup> Платонов К.К. Структура и развитие личности. – М. Наука, 1986.

<sup>351</sup> Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания. М.: Наука, 1969.

по отношению к данному объекту»<sup>352</sup>. Иными словами, в измененных условиях профессиональной деятельности, в ситуации, когда перед педагогом встает вопрос о значимости, целесообразности дальнейшего выполнения своих профессиональных функций, возникает субъективная необходимость поиска утраченного смысла профессиональной деятельности. И успешность дальнейшей профессиональной самореализации напрямую зависит от его способности этот смысл для себя отыскать. Таким образом, для успешного результата процесса профессиональной адаптации необходима способность продуцировать новые либо изменять, корректировать старые смысловые образования (являющиеся неадаптивными в данное время), находя смысл в новой или изменившейся системе профессиональной деятельности и профессиональных отношений.

Принципиальное значение для понимания сущности профессиональной адаптации, на наш взгляд, имеет тот факт, что адаптационные процессы активизируются не на каком-либо определенном этапе профессиональной деятельности, а во всех случаях, когда происходящие изменения оцениваются работником как субъективно значимые и интенсивные. Такая ситуация требует от педагога наличия гибкости, мобильности, умения быстро приспособиться к изменившимся условиям и эффективно в них действовать. Когда эти качества отсутствуют, либо изменения оцениваются как чрезвычайно значимые, глобальные, а внутренних ресурсов становится недостаточно педагогу для перестройки поведения, мотивационной системы, представлений о профессиональной деятельности в единстве всех ее компонентов, мы сталкиваемся с явлением профессиональной дезадаптации как формы и результата нарушенного взаимодействия субъекта деятельности с окружающей действительностью.

В рамках обсуждения на форуме национального образовательного проекта «Умная школа»<sup>353</sup> среди основных трудностей, возникающих в настоящее время у педагога, отмечается широкий круг организационных изменений, негативно воспринимаемых педагогами. В частности, это значительно возросшее количество отчетов, требования к заполнению и использованию электронных журналов, возросший контроль со стороны чиновников за ходом и результатом профессиональной деятельности педагогов. Как следствие, многие из участников форума, которыми являются работники практически всех ступней образования, от дошкольного до высшего, отмечают снижение мотивации к деятельности и деформацию, либо утрату смыслов профессиональной деятельности на фоне происходящих изменений.

Об этом же свидетельствуют и результаты научных исследований. Согласно результатам проведенного нами исследования, более чем у 70% учителей диагностировано явление профессиональной дезадаптации, а 20% учителей имеют высокий уро-

вень выраженности дезадаптации. При этом наблюдаются сопряженные с дезадаптацией нарушения смысловой сферы, отношения к коллегам, ученикам, самому образовательному процессу. Дальнейшее исследование показало наличие значимых положительных корреляционных связей дезадаптации со следующими личностными особенностями (рассчитано при помощи критерия корреляции  $r$  Пирсона): неприятие себя ( $p=0,001$ ), неприятие других ( $p=0,001$ ), эмоциональный дискомфорт ( $p=0,001$ ), внешний контроль ( $p=0,001$ ), ведомость ( $p=0,001$ ), стремление уйти от ответственности ( $p=0,001$ ), сомато-вегетативные нарушения ( $p=0,01$ ). И отрицательные корреляционные связи с такими показателями как принятие себя ( $p=0,001$ ), принятие других ( $p=0,001$ ), интернальность ( $p=0,001$ ), эмоциональный комфорт ( $p=0,001$ ), стремление к доминированию ( $p=0,001$ ), общий показатель саморегуляции поведения ( $p=0,05$ ), показатели «Процесс» ( $p=0,05$ ) и «Результат» ( $p=0,01$ ) в системе смысло-жизненных ориентаций. Не было обнаружено значимой связи между дезадаптацией и стажем и возрастом педагогов, что подтверждает независимость возникновения дезадаптации от этих параметров.

Таким образом, можно заключить, что явление дезадаптации сопровождается негативными переживаниями относительно принятия себя, окружающих людей, чувством эмоционального дискомфорта, преобладанием экстернального локуса контроля, стремлением уйти от возникающих проблем, предоставить их решение другим людям, нарушениями саморегуляции поведения, а также сомато-вегетативными нарушениями, утратой смысла относительно процессов и результатов выполняемой деятельности.

Исходя из представленных данных, можно говорить о необходимости учета выявленных личностных особенностей при создании программ адаптации. Кроме того, создание таких программ должно учитывать непрерывный характер изменений и возможность возникновения дезадаптационных явлений на любом этапе профессионального развития, независимо от стажа и возраста педагога. А следовательно, программы должны быть рассчитаны не только на преодоление негативных дезадаптационных явлений, но и на развитие и укрепление адаптационного потенциала личности через комплексное формирование и развитие сопряженных с этим личностных качеств и характеристик смысловой сферы личности педагога.

© Русакова Е.И., 2012

#### **Развитие системы менеджмента качества в образовательном учреждении**

**Лушова Л.В.** (Россия, Екатеринбург)

*e-mail: lushova106@hotmail.com*

Перемены, происходящие в различных отраслях общественной жизни, становятся всё стремительнее. В адрес образования высказываются нарекания на инертность, слабую склонность к переменам с одной стороны и всё более увеличивающейся объём информации и увеличение нагрузки на уча-

<sup>352</sup> Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности. 2-е, испр. изд. — М.: Смысл, 2003.

<sup>353</sup> Национальный образовательный проект «Умная школа». Режим доступа [<http://умная-школа.рф/>]

щегося с другой. Поэтому и остро встал вопрос о качественно новом подходе к системе образования.

В настоящее время на уровне государственной власти заявлено, что приоритетным для России является инновационный путь развития, это касается и системы образования.

Опираясь на основные идеи Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года, следует отметить, что развитие школы как социально-педагогической системы должно привести к достижению нового качества образования, обеспечивающего «подготовку разносторонне развитой личности гражданина, ориентированной в традициях отечественной и мировой культуры, в современной системе ценностей и самостоятельному жизненному выбору, к началу трудовой деятельности и продолжению профессионального образования, к самообразованию и самосовершенствованию» [5].

Приоритетный национальный проект «Образование» призван ускорить модернизацию российского образования, результатом которой станет достижение современного качества образования, адекватного меняющимся запросам общества и социально-экономическим условиям. В нацпроекте заложено два основных механизма стимулирования необходимых системных изменений в образовании. Во-первых, это выявление и приоритетная поддержка лидеров – «точек роста» нового качества образования. Во-вторых – внедрение в массовую практику элементов новых управленческих механизмов и подходов.

В законе РФ «Об образовании» так определяется понятие качество образования – определенный уровень знаний и умений, умственного, нравственного и физического развития, которого достигли выпускники образовательного учреждения в соответствии с планируемыми целями обучения [2].

Новые социальные запросы определяют цели образования как общекультурное, личностное и познавательное развитие учащихся, обеспечивающие такую ключевую компетенцию образования как «научить учиться» – это новый шаг в развитии системы образования.

Сложно не согласиться с утверждением, что развитие образования определяет будущее страны. Таким образом, наиболее актуальной проблемой в области образования в современных условиях является повышение его качества.

Определяя сущность понятия «качество», следует отметить, что качеству приписываются разнообразные, часто противоречивые, значения, что является обязательным условием для осмысления сущности процесса управления качеством образования и достижения соответствующего результата. Диапазон осмысления понятия «качество» позволяет его использовать в абсолютном и относительном значении. Качество, в абсолютном значении – это высший уровень достижения в развитии какого-либо явления, процесса, предмета. Качество, в относительном значении – это отдельное свойство какого-либо явления, предмета, процесса, его существенная характеристика. Так, например, с философ-

ской точки зрения качество определяется как целостная совокупность относительно устойчивых свойств, их связей и отношений, отличающих один предмет или явление от других предметов или явлений [9].

Следует отметить, что в определении понятия «качество образования» используется и абсолютное, и относительное значение, так как качество рассматривается, в соответствии со сложившимися взглядами в России и за рубежом, как интегратор всех изменений во всех сферах деятельности любой организации в лучшую сторону, как соответствие требованиям прогрессивного развития.

В настоящее время коллективы образовательных учреждений самостоятельны в выборе форм, средств и методов обучения и воспитания в пределах, определенных законами РФ. В связи с чем, актуальным является вопрос контроля и управления качеством услуг, предоставляемыми учреждениями образовательной деятельности, соответствия её предъявляемым требованиям государственного образовательного стандарта в сфере образования.

Контроль качества образования вызван необходимостью создания единого образовательного пространства в России, что позволит обеспечить равный уровень образования для всех выпускников образовательных учреждений. Кроме того, повышение качества образования, призвано обеспечить общекультурные, общечеловеческие, общегосударственные требования к образованию на основе самоопределения и саморазвития личности.

Качеству образования большое внимание уделялось всегда. Качество, в наиболее общем смысле, чаще всего определяют как соответствие требованиям. В более узком смысле под качеством определяют соответствие требованиям потребителя.

Анализ сложившихся подходов к определению понятия «качество образования» позволяет выделить два аспекта в определении данного понятия:

- *первый – совокупность неких свойств, присущих образованию*: «качество школьного образования» – это такая совокупность его свойств, которая обуславливает его способность выполнять выдвинутые обществом задачи по формированию и развитию личности в аспектах ее обученности, воспитанности, выраженности социальных, психических и физических свойств (В.П. Панасюк); под качеством образования понимается совокупность существенных свойств и характеристик результатов образования, способных удовлетворить потребности самих школьников, общества, заказчиков на образование (А.М. Моисеев) [6], [7];

- *второй – результат образования или уровень соответствующих достижений*: качество образования – социальная категория, определяющая состояние и результативность процесса образования в обществе, его соответствие потребностям и ожиданиям общества (различных социальных групп) в развитии и формировании гражданских, бытовых и профессиональных компетенции личности (В.А. Кальней, С.Е. Шишов); качество образования есть степень удовлетворенности ожиданий различных участников процесса образования от предоставляе-

мых образовательным учреждением образовательных услуг (В.А. Кальней, С.Е. Шишов); качество образования – это соотношение цели и результата, как меры достижения цели при том, что цель (результат) задана операционально и спрогнозирована в зоне потенциального развития школьника (М.М. Поташник) [3],[4],[8].

По мнению М.М. Поташника, «качество образования как некий феномен и атрибут образовательного процесса обладает проектной природой, т.е. может и должен быть предметом проектировочной работы любого субъекта образования». В этой связи актуально говорить, с одной стороны, о планировании качества образования, а с другой – об управлении процессом достижения качества образования.

Планирование качества в системе образования связано с разработкой долгосрочного направления деятельности образовательного учреждения. Стратегическое планирование дает возможность сформулировать долгосрочные приоритеты и способствует рациональным изменениям в образовательной практике школы так же осмыслением и пересмотром главных направлений образовательных услуг, предоставляемых данным учебным заведением, и их соответствия запросам потребителей.

*Качество, в системе образования*, – многокомпонентное явление, включающее в себя, по мнению экспертов, не только качество учебного процесса и педагогической деятельности или научно-педагогических кадров и образовательных программ, но и качество (уровень) материально-технической базы и информационно-образовательной среды, качество учащихся, качество управления и исследований. Требования к этим качествам в той или иной степени прописаны в стандартах, поскольку являются обязательным условием достижения результата образования, соответствующего социальным нормам и требованиям, что позволяет рассчитывать на адекватное отношение человека к внешнему миру.

Основные 8 принципов модели TQM интерпретированные для общеобразовательных учреждений можно определить как:

1. Ориентация на потребителя. Школа, являясь зависимой от потребителей, как и любая иная организация, должна выполнять его запросы и стремиться соответствовать их ожиданиям относительно предлагаемых услуг. Запросы и потребности потребителей услуг необходимо изучать и анализировать в режиме мониторинга, а полученная информация о них – распространяться ответственным субъектам внутри организации.

2. Ведущая роль руководства и последовательность целей. Руководство школы развивает ее организационную культуру: вырабатывает и определяет стратегию, устанавливает способы ее практического воплощения, обеспечивает согласованность всех мероприятий, контролирует достижение работниками поставленных целей. Ведущую роль руководства в организации работ следует рассматривать не как директивное транслирование задач, а как умение эффективно организовать деятельность

школы, проинформировать о стратегии и политике организации каждого сотрудника и вовлечь его в активную работу.

3. Вовлечение сотрудников. Весь педагогический коллектив школы, каждый на своем месте, участвует в повышении качества. Для эффективной работы по повышению качества, каждый сотрудник должен иметь соответствующую квалификацию для выполнения обязанностей и разделять цели школы. При этом все процессы должны быть четко структурированы, а информация о них должна быть доступна сотрудникам и потребителям. Работники школы являются ресурсом, обеспечивающим постоянное улучшение качества ее работы. С целью вовлечения сотрудников в эту работу в школе создаются группы по самооценке и группы по улучшению.

4. Процессное управление. Вся деятельность школы рассматривается как совокупность регламентированных процессов, управляемых уполномоченными лицами, результаты которых периодически оцениваются на основе объявленных критериев. Результаты осуществления процессов рассматриваются как значимые, если они представляет ценность не только для школы или органов управления, но и для потребителей образовательных услуг. Управление процессами осуществляется на основе критериев эффективности (временные и материальные затраты на осуществление процесса, их сопоставление с полученным результатом и другие). Принимаемые управленческие решения, касающиеся организации и изменения процессов обусловлены данными мониторинга, производящегося школой, к числу объектов которого можно отнести – многообразие образовательных результатов учащихся, отзывы потребителей о работе школы, мнения и предложения сотрудников и другие.

5. Системный подход к управлению. При управлении системой взаимосвязанных процессов необходимо стремиться к объединению процессов; различные рабочие группы сотрудников школы должны тесно взаимодействовать друг с другом.

6. Постоянное совершенствование и инновации. Изменения школьной практики являются естественным состоянием организации при ее стремлении к достижению нового качества. Основной ресурс повышения качества работы школы – информация (оценки, отзывы, замечания и предложения), полученная от потребителей. Постоянное обучение сотрудников так же является фактором, обеспечивающим улучшение качества предоставляемых услуг; при этом в школе надо стимулировать инновации и нестандартное мышление.

7. Отношения с организациями-партнерами. Для повышения качества работы школе необходимо устанавливать взаимовыгодные отношения с партнерами, отбирая их в соответствии с имеющимися целями. При выстраивании партнерских отношений необходимо учитывать и цели организаций-партнеров для повышения эффективности совместной работы.

8. Ответственность перед обществом. Школа неукоснительно следует этическим принципам, оп-



ределенным ею самой, и стремится выполнить все требования действующего законодательства [1].

Очевидно, что качественное образование – продукт хорошо работающей системы управления, как на уровне образовательного учреждения, так и на уровне всей отрасли.

Безусловно, качественное образование – это результат качественного (результативного и эффективного) менеджмента. Формирование интеллектуального капитала государства, гармоничное развитие отдельно взятой личности – цели более высокого уровня. Чтобы реализовать на практике результативную и эффективную систему менеджмента качества образования, в первую очередь в ОУ должна быть хорошо продуманная кадровая политика и решена проблема подготовки управленческих кадров.

Формирование системы менеджмента качества в образовательном учреждении является новым направлением в работе, поэтому необходимо провести обучение администрации школы в области менеджмента качества, а также тех педагогов, которых планируется задействовать в процессе разработки диагностических материалов, документации системы менеджмента качества.

Таким образом, система менеджмента качества выступает как основа, как развивающая среда, как движущий механизм реализации инновационных процессов, позволяющих кардинально осуществлять обновления, ведущие к улучшению и повышению качества образования.

Литература:

1. Гришина И.В., Волков В.Н., Курцева Е.Г. Самооценка деятельности общеобразовательного учреждения по критериям модели Total Quality Management как новый ресурс управления / «Академический вестник СПб АППО». – 2009. Вып. 2 (7).
2. Закон РФ «Об образовании» от 10.07.1992 г. № 3266-1 (ред. от 09.05.2005 г.).
3. Кальней В.А., Шишов С.Е. Мониторинг качества образования в школе. – М.: Российское педагогическое общество, 1998. – 296 с.
4. Кальней В.А. Технология мониторинга качества обучения в системе «учитель-ученик»: метод. пособ. для учителя. / Кальней В.А., Шишов С.Е. – М.: Педагогическое общество России, 1999 – 86 с.
5. Концепция модернизации российского образования на период до 2010. М.: АПКИПРО, 2002. – 24 с.
6. Моисеев А.М. Управление качеством образования в школе: подход с позиций стратегического менеджмента. Академический вестник. 2011. – № 1(3).
7. Поташник М.М. Управление качеством образования. М.: Педагогическое общество России, 2006. – 448 с.
8. Панасюк В.П. Системное управление качеством образования в школе. С-пб., М., 2000. – С. 58.
9. Философский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1998. – 814 с.

© Лушова Л.В., 2012

## **Проблемы и перспективы развития современной сельской школы**

**Студийских И.В.** (Россия, с. Романово)  
e-mail: MAERIWI1960@mail.ru

Когда заходит речь о сельской школе, то это понятие связывают с определённой территорией. Сельская школа, школа, расположенная в сельской местности, а порой сельской считают любую не городскую школу, или городскую, но находящуюся на окраине города. То есть сельской школой считают

школу, которая расположена в маленьком населённом пункте, с малой наполняемостью детей. Но это односторонний подход и не совсем правильный, потому что сельская школа на своей территории имеет не только образовательное значение, а ещё и выполняет множество ролей. Школа является сельской на своей территории не по численности жителей проживающих на данной территории, а по своей сути, по образу и укладу жизни людей, культурных и исторических традиций сложившихся именно на этой территории.

Современная сельская школа решает не только образовательные задачи, но и выполняет социальную миссию на данной территории, потому что в силу специфики сельской территории, выполнять роль социально-культурного центра больше никому. Это парадоксально, но зачастую сельская школа является градообразующим предприятием на селе. Сельская школа ни когда не ограничивается рамками собственного учебного плана и графика воспитательных мероприятий, она зачастую активно принимает участие в делах (экологические десанты, озеленение села, операция «Родники», восстановление храма, тушение пожаров и т.д.), объединяющих жителей села в решении насущных проблем. Коллектив школы практически регулярно проводит культурные мероприятия для жителей своей территории, в помещении школы проводятся публичные мероприятия для жителей села, родители учащихся могут пользоваться компьютерной техникой школы. Классные руководители зачастую выполняют роль работников службы социальной защиты населения – помогают родителям подготовить пакет документов на детские пособия, на адресную помощь, оформить многодетность и т. д.

Сельские школы очень не похожи на городские школы, да и между собой они отличны одна от другой. Неповторимость каждой сельской школы увеличивается многократно, поскольку её специфику определяет влияние множества факторов, среди которых:

природно-географические: отдаленность от центра округа и ближайшего города, тип поселения, близость к природе;

демографические: отток или приток населения, падение или рост рождаемости;

хозяйственно-экономические: вид хозяйствования, наличие или отсутствие предприятий, занятость населения;

этнокультурные жители: коренные жители, полиэтнический состав населения, наличие маргинальных групп, образ жизни, уклад;

социокультурные: наличие или отсутствие социальной инфраструктуры, значительное или незначительное количество людей социального риска.

Сила воздействия сельской школы на своей территории гораздо шире, мощнее и глубже, чем влияние даже самой престижной городской школы. Сельская школа – это социокультурный центр своей территории.

Исторически сложилось так, что сельская школа – народная по своему характеру, открытая для сельского сообщества. Практически каждый

житель сельской территории имеет к школе непосредственное отношение.

Сельская школа- это, прежде всего, трудовая школа, так как рядом со школой есть учебно-опытный участок, на котором трудятся школьники и учителя выращивают овощи, а весь полученный урожай используется в школьной столовой. Трудоустройство школьников в летний период через Центр занятости, практически ежегодно.

У сельской школы имеются и свои особенности (табл.):

Коллектив учащихся	Педагогический коллектив	Родительский коллектив	Особенности учебно-воспитательного процесса
отсутствие параллелей классов; малая наполняемость классов; разновозрастные объединения; ограниченность общения со сверстниками; несформированность коллектива класса; отклонения в индивидуально-психологических особенностях; преобладание мальчиков или девочек; ростовые колебания; нестабильность типологических групп; специфичность ученического коллектива.	совмещение должностей; избыток или недостаток специалистов; низкая стабильность состава; замещения; «педагогическое одиночество»; ограниченность возможностей; слагаемые нагрузки, за частую перегрузка; сочетание предметов; комплексные кабинеты; широкий профиль учителя; специфичность взаимоотношений; усиленный контроль за деятельностью педагога ответственности; отсутствие оперативной помощи; ограниченная самостоятельность; тяга к городу; плюсы и минусы «приспосабливающихся».	своеобразие образовательного уровня; ограниченность культурного общения; принадлежность к одному производству; вынужденная безработица; повышенная трудовая занятость; потребительское отношение к государству и школе.	вес и престиж отметки; стимулирующие воздействие отметки; ориентация на среднего ченика; отсутствие современности в образовании; установка на непрерывный контроль; жесткая связь контроля и отметки; заниженная самооценка у учащихся; неуверенность в своем будущем.

У сельской школы довольно много специфических «сельских проблем», которые нужно решать в динамично и неоднозначно меняющихся условиях: малочисленность контингента учащихся (менее 50

чел.) требует других технологий обучения и воспитания, реструктуризация системы образования в сельской территории; значительное увеличение количества детей группы риска из социально неблагополучных, малообеспеченных семей; отсутствие производства на селе актуализирует социально-педагогическую функцию школы ; «старении» педагогических кадров, кадровый «голод»; отдаленность филиалов от базовой школы о 25 км до 40 км; недостаточное финансирование - подушевое финансирование на селе приводит к ликвидации школ или в лучшем случае к реструктуризации; не соответствие дорожного покрытия, вернее его отсутствие для безопасного подвоза учащихся из отдаленных деревень (подвоз осуществляется из пяти деревень, самая удаленная 70 км.); качество выделенной техники для подвоза учащихся, автобус КАВЗ, желает лучшего; моральное старение школьного оборудования; низкая скорость Интернета, а в двух филиалах он вообще отсутствует; отсутствие дошкольных учреждений на селе.

В данный момент в сельской школе работают только преданные своему делу, заботливые, трудолюбивые и бескорыстные педагоги, которые воспринимают учеников как своих собственных детей. Учитель на селе - одна из главных фигур. Многое зависит от него, но и его труд зависит от разных обстоятельств. Деятельность учителя сельской школы имеет свои особенности, которые определяются, прежде всего, теми проблемами, с которыми сталкивается педагог на селе.

Условно можно выделить пять проблем сельского учителя, все они тесно взаимосвязаны между собой: социальные, экономические, организационно-методические, педагогические и психологические. В силу автономности сельского социума педагог включен в решение местных социальных проблем. И одной из функций сельского учителя — стала социальная защита детей, которые порой голодают из-за безработицы родителей, страдают из-за неблагополучия семьи, пьянства родителей.

От сельского учителя требуется искреннее участие в судьбе ребёнка, а хорошее знание условий его проживания в семье, повседневные отношения с родителями предусматривают установление оперативных контактов с родителями, принятие действенных мер в случае возникающих проблем. В силу указанных выше причин это предполагает большие эмоциональные перегрузки в сравнение с городскими учителями.

В связи с автономностью сельского социума педагог включен в решение местных социальных и экономических проблем. От успешности их решения существенно зависит и его благосостояние, эффективность профессиональной деятельности, отношения с родителями и детьми. Учитель сельской школы вынужден особыми способами решать материальные проблемы, чтобы обеспечить семью, выглядеть современно и достойно, приобрести необходимую литературу, повысить свою квалификацию. Вероятно, поэтому часть педагогов ведет сегодня большое собственное хозяйство, что требует значительных затрат времени. При этом в отличие от учи-

теля городской школы, ему предстоит ежедневная подготовка по нескольким предметам.

В глазах односельчан – учитель на селе считается наиболее обеспеченным человеком, но это заблуждение, и обеспечен он только на фоне разрухи хозяйства на местах и мизерных зарплат на селе. На самом деле дело обстоит совсем не так. Получая – 100 рублей в месяц за методическую литературу, педагог покупает и выписывает методической литературы в среднем в год от 3 до 7 тыс. руб., а получает компенсацию в год в размере 1200 рублей.

Новая система оплаты – подушевая не только не улучшила положение сельского учителя, но даже ухудшила, так как учитывается наполняемость класса и численность обучающихся в школе, хотя в Законе «Об образовании» ст. 41 сказано довольно четко, что финансирование сельских школ не зависит от количества обучающихся.

Следуя принципам подушевого финансирования на 15 учащихся положен один учитель, а если в школе 45 детей, значит, педагогов должно быть 3 чел., но и как вести в среднем и старшем звене все предметы, да и ещё и давать их качественно.

Средний возраст педагогов в школе более 45 лет, и очереди на крыльце школы, желающих работать в школе нет. На протяжении пяти лет в школу не пришло ни одного молодого специалиста. Молодому специалисту нужна не только гарантированная материальная поддержка государства, но и добротное жилье и достойная заработная плата. Перед сельским учителем часто возникают и организационно-методические проблемы. Обучаясь в высшем педагогическом учебном заведении, он осваивал содержание и технологии, которые применимы в обычной городской школе и трудно адаптируются к условиям малокомплектных и малочисленных классов. Да и вузов педагогических нет, которые готовили бы педагогов для сельских школ – полипрофессионалов, владеющих методикой работы в малокомплектных и малочисленных школах – это ведь ни в городской школе в параллелях уроки давать.

Учитель в сельской школе в основном является виртуозом индивидуальных способов работы, его взаимодействие с учащимся отличается своей интенсивностью. Урокам в сельской школе свойственна камерность и меньшая заорганизованность. Если учителю городской школы, работающему в параллелях, надо писать один рабочий план (лишь с небольшими изменениями применительно к каждому классу) то учителю сельской малочисленной школы 6 планов. Если учитель городской школы для каждой параллели составляет 1-2 рабочие программы, то учителю на селе необходимо составить 10-12 рабочих программ. Возможно ли это сделать качественно? На должном методическом уровне, учитывая, что никакой помощи, поддержки, а тем более методического консультирования ему ждать не приходится.

Тяжело решается проблема повышения квалификации: требуется оставить семью на длительный срок, нужны дополнительные расходы, так как командировка не всегда оплачивается, или затраты на неё компенсируются частично. Кроме того, за-

просы сельских учителей и руководителей удовлетворяются не в полной мере, так как они обучаются с педагогами городских школ, на которых, как правило, и с сориентировано содержание всех курсов переподготовки. Очень хотелось, чтобы для сельских педагогов были разработаны специальные системы повышения квалификации, учитывающие специфику обучения и воспитания на селе, особенно в малочисленных школах. Было бы хорошо если бы курсы были приближены к сельскому учителю, например : организованы непосредственно в школе в каникулярное время, это даже экономически будет выгоднее, оплатить командировку одному двум методистам дешевле, чем командировочные и суточные десяти пятнадцати педагогам. Ряд профессиональных проблем у учителя возникает в связи с отсутствием специальной учебно-методической литературы, предназначенной для работы в условиях сельской школы, особенно малочисленной, когда в классе обучается несколько учеников. Иногда такие материалы появляются, но они недоступны для значительной части специалистов.

Малочисленность классов, как указывалось выше, создает ряд проблем для ученика и учителя. Индивидуализация обучения, которая может стать достоинством сельской школы, часто трактуется учителями как непосредственное взаимодействие учителя и ученика. Но имеются и минусы индивидуализации обучения: длительность и однообразие такого взаимодействия снижают эффективность педагогического процесса. Сельскому учителю необходимы специальные образовательные технологии, условия, которые позволяли бы организовать самостоятельную работу детей, их разнообразное взаимодействие. Сельской школе необходимо существенное изменение методики обучения детей в сельской малочисленной школе. Сельского учителя пугает сокращение нагрузки, необычность работы в классе комплекте. Нарушение привычной обстановки, хотя он прекрасно понимает, что обучение в сельской должно быть более гибким, мобильным, естественным и динамичным, но очень трудно менять стереотипы мышления, если не видишь в этом перспективы для себя лично. Всё выше сказанное объясняет психологические проблемы сельского учителя. Психологическую напряжённость педагога на селе связана так же с ограниченностью, бедностью его социальных и профессиональных контактов, в тоже время перегруженностью и многоаспектностью проблем, которые приходится ему решать. Именно поэтому сейчас усиливается тревожность учителя, особенно малочисленной школы, в связи с неопределённостью перспектив его деятельности, вызванными грядущими переменами.

А. Солженицын об учителях говорил так, «учителя должны быть отборной частью нации, призванные к тому: им вручается все наше будущее». А если что-то нужно менять, то начинать менять - надо с институтских программ.

Условия образования на селе принципиально отличаются от образования в городе. Возьмем организацию учебно-воспитательного процесса на селе:

в деревне ниже, чем в городе, средняя квалификация работников, труд на селе во многом зависит от погодно-климатических условий, отличается неравномерностью трудовой занятости; школьники весной и осенью отвлекаются от учебы для работы на пришкольном участке, что ведет к неравномерности учебного процесса;

в селе существует иное, чем в городе, соотношение между физическим и умственным трудом, что снижает значимость умственного труда в глазах ребёнка; слаба трудовая мобильность; домашний труд отличается трудоёмкостью и неотложностью; дети во многих, особенно работающих семьях ежедневно тратят на домашний труд по два три часа, что в конечном итоге приводит к снижению их возможностей к обучению;

дети очень рано включаются в трудовую жизнь семьи; с одной стороны, подобное положение дел на селе ведёт к положительным результатам - высокой работоспособности сельских жителей, добросовестности, исполнительности, с другой - к ограничению возможностей сельских школьников для получения образования, с третьей стороны тяжелые физические нагрузки дома сказываются на здоровье детей, практически нет ни одного здорового ребенка в школе.

Большая загруженность детей и их родителей приводит к нескольким результатам: мало времени остается на культурный досуг, образование и самообразование; дети, не видя вокруг себя высоких уровней жизненных стандартов, не стремятся к их достижению.

Родители и дети на селе порой не видят необходимости изучения ряда предметов, таких как музыка, ИЗО, астрономия, иностранный язык, да и получения среднего образования вообще. Родители на селе более практичны, они считают, что ребёнку надо дать в руки рабочую профессию, и тогда их ребёнок в жизни сможет реализовать себя, и это правильно. Но с другой стороны они боятся отпускать своё чадо после девятого класса в городское училище, так как ребёнок еще не может противостоять городским соблазнам. Вот именно поэтому необходимо начальное профессиональное образование приблизить к селу. Общеобразовательные предметы педагоги сельской школы смогут дать учащимся и в стенах родной школы, а специальные предметы - преподаватели училищ, а на практические занятия можно раз - два в неделю свозить ребят на школьном автобусе в город, в базовое училище. Да и профессии нужны такие, которые будут востребованы на селе: каменщик, печник, сварщик, электрик и т.д.

Учащиеся сельской школы в отличие от городских сверстников ограничены в возможности выбирать объединения по интересам, посещать различные кружки и секции. Замкнутость социального пространства, удалённость культурных центров, ограниченность социальных связей детей создают трудности в организации образовательной и воспитательной работы в сельской школе.

Низкий уровень социально-психологической помощи и поддержки учащихся в связи с отсутствием в большинстве школ социально-психологической

службы и большой загруженности учителей не может не сказываться на организации образовательного процесса и социальном становлении учащихся.

Малочисленность сельской школы создает определённые проблемы в организации учебно-воспитательного процесса. Затрудняется и ограничивается выбор форм и методов воспитания и обучения в классном коллективе, некоторые из них теряют всякий смысл. Малочисленность классов в большинстве школ ограничивает круг общения детей, развитие коммуникативных умений, способности быстро ориентироваться в новой обстановке.

Часто говорят, что качество образования на селе гораздо ниже, чем в городских школах, я с этим в корне не согласна. Во-первых не все зависит от места обучения село или город, во-вторых имеет роль подбор учащихся в классе, в-третьих здоровье ребёнка играет не маловажную роль в успеваемости. Да и мотивация к учению у детей снизилась по ряду причин: большая перегрузка детей, в классе их мало, а конкурсов, олимпиад и всего прочего очень много, а если школа не участвует, значит плохо работает; отсутствие соревновательности на уроках и в целом в учебе учащихся одного класса, ограниченное число ориентиров для сравнения и оценки своих реальных успехов в учебной деятельности; обучение в классах комплектах само по себе не может дать качественное образование; ограниченные возможности для выбора предметов, занятий педагогов, видов досуговой деятельности, общения и т.д.; психологическая незащищенность ребенка, постоянное давление учителя, тебя постоянно спрашивают, постоянно оценивают твой ответ; однообразие обстановки, контактов, форм взаимодействия.

Приведу некоторые данные, за последние четыре года Романовская школа выпустила из 11 класса 31 учащегося. Пять из них вышли с серебряными медалями, 12 чел. из них обучаются в высших учебных заведениях, 9 чел. из них обучаются в колледжах, 9 чел. закончили училища и работают по специальности, 1 чел. после школы был сразу призван в армию, после службы в армии он сразу же трудоустроился. Разве можно при таких результатах говорить о низком качестве образования на селе.

И если говорить по большому счёту оценки, не являются мерой качества образования, по-моему убеждению главным продуктом качественного образования является - личность, всесторонне подготовленная к самостоятельной жизни и труду в условиях рыночной экономики, способная на основе приобретенных базовых знаний и навыков решать практические задачи, жизненные проблемы, иметь потребность в преобразовании.

Другое дело, что у учащихся сельских школ и их родителей нет материальных возможностей обучать своих детей, ведь образование далеко не бесплатное, бюджетных мест очень мало, вот почему выпускники сельских школ сначала выбирают рабочую профессию, в большинстве, стоят в материальном плане на ногах, и лишь за тем идут заочно обучаться в высших учебных заведениях. Для них выс-

шее образование является внутренней потребностью, а не дань моде.

С учетом особенностей сельской школы, проблем ученика и учителя, а так же того, что сельская школа это базовый институт воспитания нового поколения земледельцев можно определить следующие цели образования в сельской малочисленной школе: формирование и реализация потребностей сельского жителя в когнитивном, этическом и эстетическом развитии, саморазвитии и самообразовании; воспитание гражданина, способного и желающего успешно трудиться, в том числе и на селе, обеспечение образованности, общекультурного уровня развития личности и выявление, и развитие индивидуальных особенностей каждого учащегося.

Организационно – педагогические задачи: создание условий и возможностей для получения сельскими школьниками образования, соответствующего требованиям государственного образовательного стандарта и удовлетворяющего основным образовательным потребностям учащихся; применение компетентностно-ориентированного подхода к образованию всех участников образовательного сообщества; разработка и использование программ, обеспечивающих разностороннее образование с учетом региональных факторов и тенденций развития науки и техники в сельском хозяйстве и обществе в целом; разработка методик, повышающих эффективность обучения и воспитания в сельской школе; применение инновационных и информационных технологий позволяющих повысить качество образования; создание условий для дифференцированного образования сельских школьников, обучающихся в малочисленных школах, имеющих различные образовательные потребности; организация и мониторинг инновационной деятельности в сельских школах; обеспечения взаимодействия школы и окружающего социума.

Отсюда вытекают управленческие задачи: развитие образовательного и информационного пространства на селе; рациональное использование всех имеющихся на селе ресурсов (кадровых, материальных, информационных и т.п.); специальная подготовка и повышение квалификации педагогов сельских малочисленных школ; разработка научно-методического обеспечения сельских малочисленных школ; модернизация и развитие системы трудовой, до профессиональной, профессиональной подготовки школьников (причем данная задача должна стать приоритетной в развитии сельских школ).

Решение указанных задач позволит достичь следующих результатов: для ребёнка- получение полноценного образования, конкурентоспособность, подготовленность к организации собственного дела, рефлексивное отношение к окружающему миру и себе; для педагога - рост профессионализма, социально-педагогической защищенности, сотрудничество с коллегами; в учебно-воспитательном процессе обновление содержания, создание учебно-методической базы, вариативных программ с учетом специфики работы сельской школы, разработка и использование новых педагогических технологий, вариативность построения учебно-воспитательного

процесса, обусловленная интересами и потребностями учащихся, заказом родителей и местного социума, использование воспитательного потенциала среды, взаимодействие с учреждениями села, культурными центрами и другими школами; для села укрепление и развитие местного производства, экономики села за счет роста качества подготовки специалистов, обогащение духовного и культурного потенциала села, развитие и укрепление новых традиций, рациональное использование имеющихся ресурсов на селе.

Все это возможно только при определённой поддержке государства и общества и тогда сельская молодёжь будет способна активно влиять на темп и характер развития российского села. Более того- стать движущей силой этого развития. Россия не мыслима без села и село - без сельхозпроизводства и сельской школы.

Закончить свою статью мне хочется словами А.Солженицына: «Станет ли когда-нибудь наша страна цветущей - решительно зависит не от Москвы, Петрограда, Киева, Минска, - от провинции», и будущее за сельскими школами.

© Студицких И.В., 2012

#### **Преимственность детского сада и школы: проблемы и пути их решения**

**Шабалина М.Н.** (Россия, Богданович)  
e-mail: Solnischko-18@yandex.ru

Понятие преимущественности трактуется широко - как непрерывный процесс воспитания и обучения ребенка, имеющий общие и специфические цели для каждого возрастного периода, т.е. – это связь между различными ступенями развития, сущность которой состоит в сохранении тех или иных элементов целого или отдельных характеристик при переходе к новому состоянию. И не случайно в настоящее время необходимость сохранения преимущественности и целостности образовательной среды относится к числу важнейших приоритетов развития образования в России.

Преимственность дошкольного и начального образования – одна из сложнейших и все еще не решенных проблем общего образования. Много лет она обсуждается среди ученых, специалистов органов образования, педагогов, родителей. Ключевыми являются противоречия между ведущими линиями воспитания и обучения детей дошкольного и младшего школьного возраста.

В психолого-педагогической литературе вопросы преимущественности и готовности ребенка к школе рассматриваются в различных аспектах. Наиболее общее понимание преимущественности трактуется как взаимосвязь между предыдущим и последующим образовательными этапами и сохранение определенных черт предшествующего опыта в последующем. Преимущественность обеспечивает непрерывность развития не на основе отрицания старого, а на основе синтеза самого существенного из уже пройденных стадий, новых компонентов настоящего и будущего в развитии ребенка.

С точки зрения одних ученых: Бабаева Т.И., Парамонова Л.А., под «преемственностью» следует понимать внутреннюю органическую связь общего физического и духовного развития на границе дошкольного и школьного детства, внутреннюю подготовку к переходу от одной ступени развития к другой [3,7]. Преемственность охарактеризована ими со стороны динамики развития детей, организации и осуществления самого педагогического процесса.

Другие ученые - Нижегородцева Н.В., Шадриков В.Д. основным компонентом преемственности считают взаимосвязь учебно-воспитательного процесса [3,6]. Некоторые из ученых (Анисимова Т.Б., Плотникова Т.В., Аншукова Е.Ю., Луговская А.А.) характеризуют преемственность в формах и методах обучения [1,2,5].

В центре исследований, выполненных под руководством Н.Н. Поддьякова, находятся вопросы специальной подготовки детей. Совершенно очевидно, что этим не исчерпывается вся проблема преемственности.

Существуют исследования, где преемственность рассматривается через готовность детей к обучению в школе и адаптацию к новым условиям жизни, через перспективные связи между возрастными линиями развития [6,8].

Авторы (Нижегородцева Т.В., Рубина Е.Н.) отмечают, что педагогический процесс – целостная система, следовательно, преемственность должна осуществляться по всем направлениям, включая цели, содержание, формы, методы и реализоваться через взаимодействие всех профессиональных уровней, включая работу воспитателя детского сада, школьного учителя, психолога детского сада, психолога школы и т.д.

В 1996 г. коллегия Министерства образования РФ впервые зарегистрировала преемственность как главное условие непрерывного образования, а идею приоритета личностного развития – как ведущий принцип преемственности на этапах дошкольного – начального школьного образования.

Новые подходы к развитию преемственности между дошкольным и начальным образованием в современных условиях нашли отражение в содержании Концепции непрерывного образования. Этот стратегический документ раскрывает перспективу развития дошкольного – начального образования, в нем впервые преемственность между дошкольным и начальным образованием рассматривается на уровне целей, задач и принципов отбора содержания непрерывного образования детей дошкольного и младшего школьного возраста; определены психолого-педагогические условия, при которых реализация непрерывного образования на этих этапах детства протекает наиболее эффективно. Концепция провозглашает отказ от диктата начальной ступени школьного образования по отношению к дошкольному, утверждает индивидуализацию и дифференциацию образования, создание такой образовательно – развивающей среды, где каждый ребенок чувствует себя комфортно и может развиваться в соответствии со своими возрастными особенностями.

Сегодня в связи с введением ФГТ, ФГОС НОО осуществляется пересмотр действующих программ дошкольного образования с целью исключения из них повторения части учебного материала, изучаемого в школе. Наряду с этим организована разработка диагностических методик, обслуживающих преемственность дошкольного и начального общего образования.

Концепция непрерывного образования ориентирована на взаимосвязь дошкольного и начального образования и предполагает решение следующих приоритетных задач на ступени детства: приобщение детей к ценностям здорового образа жизни; обеспечение эмоционального благополучия каждого ребенка, развитие его положительного мировосприятия; развитие инициативности, любознательности, произвольности, способности к творческому самовыражению; стимулирование коммуникативной, познавательной, игровой и другой активности детей в различных видах деятельности; развитие компетентности в сфере отношений к миру, людям, себе; включение детей в различные формы сотрудничества со взрослыми и детьми разного возраста; формирование готовности к активному взаимодействию с окружающим миром (эмоциональной, интеллектуальной, коммуникативной, деловой и пр.); развитие желания и умения учиться, формирование готовности к образованию в основном звене школы и самообразованию; развитие инициативности, самостоятельности, навыков сотрудничества в разных видах деятельности; совершенствование достижений дошкольного развития (на протяжении всего начального образования); специальная помощь по развитию несформированных в дошкольном детстве качеств; индивидуализация процесса обучения, особенно в случаях опережающего развития или отставания.

Современные преобразования направлены на улучшение развития детей в дошкольных учреждениях и обеспечение преемственности дошкольного и начального школьного образования. В частности, преобразования касаются изменений в содержании и методах работы, сложившихся формах взаимосвязи детского сада и школы. Одним из направлений взаимосвязи двух образовательных ступеней муниципального казенного дошкольного образовательного учреждения «Детский сад № 18» общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением художественно-эстетического развития воспитанников и муниципального казенного общеобразовательного учреждения средней общеобразовательной школы №2 города Богдановича является обеспечение качественного психолого-педагогического сопровождения, позволяющего не только преодолеть возникающие трудности в процессе обучения, но и предотвратить их. Эти важнейшие задачи могут успешно решаться в условиях разностороннего взаимодействия детского сада и других образовательных структур, если дошкольное учреждение выступает в качестве открытой, готовой к диалогу со школой и общественностью воспитательно-образовательной системой.

Анализ педагогического опыта позволяет говорить о преемственности как о двустороннем процессе, в котором на дошкольной ступени образования сохраняется самооценочность и формируются фундаментальные личностные качества ребенка, те достижения, которые служат основой его успешного обучения в школе. В то же время школа как преемник дошкольной ступени образования учитывает достижения ребенка – дошкольника и строит свою педагогическую траекторию, опираясь на его индивидуальный потенциал. Такое понимание преемственности позволяет реализовать непрерывность в развитии и образовании детей.

В практике дошкольного учреждения № 18 «Солнышко» и школы №2 сложились, а некоторые только закладываются, продуктивные формы сотрудничества, реализации программ и планов по подготовке дошкольников к систематическому обучению в школе. Весьма эффективны такие формы взаимодействия между воспитателем детского сада и учителем, как взаимное ознакомление с программами, посещение открытых уроков и занятий, ознакомление с методами и формами работы, тематические беседы о возрастных особенностях развития ребенка. Немаловажными являются связи между детским садом, школой и другими учреждениями: сотрудничество с информационно – методическим центром, совместное участие в педагогических советах и семинарах, посещение детьми подготовительной группы детского сада первого класса, приход и игра с воспитанниками детского сада учителей начальных классов, сотрудничество семей через взаимодействие с родительским комитетом, сотрудничество с психолого-педагогическим консилиумом, совместное участие в творческих мероприятиях: выставках, концертах, праздниках детсадовского, школьного, городского уровней, участие в совместных акциях и др.

Перечисленные виды взаимодействия ориентированы на обеспечение естественного перехода дошкольника из детского сада в школу, педагогической поддержки новой социальной ситуации, возникающей при поступлении ребенка в школу.

Изучение учебных программ первого класса воспитателем и Основной общеобразовательной программы дошкольного образования учителем должно основываться на ознакомлении с общей концепцией детского сада и школы, их воспитательно-образовательными целями, задачами и конкретным содержанием. Педагоги знакомят друг друга со спецификой планирования воспитательной работы в детском саду и тематическими планами уроков в школе. Это определяет необходимый уровень развития, который ребенок должен достичь к концу дошкольного возраста, тот объем знаний и умений, который нужен ему для освоения чтения, письма и математических знаний.

Посещение воспитателем уроков в школе, а учителем занятий в детском саду позволяет познакомиться с обстановкой и организацией жизни и обучения ребенка, обменяться опытом, найти оптимальные методы, приемы и формы работы. Анализируя результаты детских работ, можно оценить

эффективность выбранных методов и приемов. Так, воспитатели детского сада могут на основе анализа открытых уроков предложить учителям первого класса способы применения в обучении игровых методов, наглядных пособий, способствуя более тесной учебно – методической преемственности между детским садом и школой. Педагоги во время таких посещений могут обмениваться информацией о педагогических новинках в периодической печати.

В процессе анализа полученных результатов совместной деятельности достигаются взаимные соглашения о наиболее плодотворных формах сотрудничества, которые позволяют педагогам информировать друг друга об успеваемости детей, трудностях в их воспитании и обучении, обстановке в их семьях и т.д. Воспитатель длительное время наблюдает за ребенком, он может дать учителю подробные сведения о его личностных качествах, уровне развития, состоянии здоровья, интересах, индивидуальных особенностях, характере и темпераменте. Также он может дать рекомендации по выбору способов индивидуального подхода к новому ученику и его родным.

В школе на протяжении учебного года происходят события, в которых воспитателям старших возрастных групп детского сада желательно участвовать. Например, торжественное начало учебного года, оценка результатов учебной деятельности за первое полугодие, спортивные праздники, спектакли, концерты. В свою очередь, в детском саду также бывают события, на которых должны присутствовать учителя школы. Это родительские собрания, конференции, на которых родителей информируют о специфике совместной работы в период перехода детей в школу, день прощания с детским садом, выставки детских работ и др.

Не менее полезным являются формы коллективного обмена опытом, в частности, совместные педагогические советы, методические объединения, тематические семинары, которые организует администрация школы, детского сада или управление образованием.

Очень важны формы обмена опытом старших дошкольников и учащихся первых классов. Детский сад совместно со школой организует различные мероприятия, на которых встречаются воспитанники детского сада и учащиеся. Такие встречи актуализируют их любознательность, усиливают интерес детей к школе и социальным явлениям. Будущие первоклассники учатся у школьников способам поведения, манерам разговора, свободного общения, а школьники – проявлять заботу о малышах.

Мероприятия, организуемые детским садом, предполагают посещение детьми уроков в школе, участие в празднике, посвященном началу учебного года, посещение выставок школьных работ, участие в культурных и спортивных мероприятиях. Школа организует показ различных видов театра для детей, утренники, концерты, литературные вечера, изготовление и починку игрушек, уборку территории, работу в детсадовском огороде, постройку зимних фигур на прогулочных участках. Перспективным



направлением в совместной работе являются празднование международного дня защиты детей, субботники, походы, игры, спортивные мероприятия, конкурсы детских рисунков на асфальте.

Один из важнейших аспектов в реализации преемственности – определение готовности ребенка к началу систематического школьного обучения – во многом зависит от согласованности работы психолого-педагогических служб, эффективного взаимодействия школьного психолога, учителя, воспитателя, психолога детского сада.

Актуальность проблемы взаимосвязи работы школьного психолога и воспитателя детского сада обусловлена необходимостью непрерывного образования подрастающего поколения. Школа и детский сад – два смежных звена в системе образования, и их задача – обеспечить качественное психолого-педагогическое сопровождение, позволяющее не только преодолеть возникающие у ребенка трудности, но и обеспечить их профилактику. Внимание к будущим первоклассникам со стороны работающих с ними педагогов, психолога, которому предстоит оценить школьную зрелость выпускников детского сада и наиболее тесно взаимодействовать с разными детьми (проблемными, одаренными), позволяет предупредить отставание в обучении, отклонения в поведении. Нередко недостаток информированности воспитателя детского сада о специфике работы школьного психолога препятствует взаимодействию этих специалистов, ведет к рассогласованию в их работе, что непосредственно сказывается на адекватности психолого-педагогического сопровождения.

Преемственность в работе психологической службы детского сада и школы обеспечена с 1993 г. одним психологом, сопровождающим развитие детей периода детства, знающим и понимающим особенности развития детей этого возраста.

Специфика работы психолога периода детства определяется несколькими аспектами, связанными, прежде всего с особенностями детей этого возраста. Особый акцент психолог должен делать на работу с педагогами и родителями, так как именно семья оказывает решающее влияние на развитие, формирование особенностей поведения детей. Сбор объективной информации, оказание ребенку и его близким квалифицированной помощи предполагает не только диагностическое обследование посредством зарекомендовавших себя методик, но и также наблюдение за естественным поведением ребенка в повседневной жизни, необходимость контакта с родителями, педагогами, медицинскими работниками, другими специалистами.

Понимание значимости данного аспекта стало приоритетом в организации взаимодействия нашего детского сада и школы. На основе разработанной нами программы «Школа развития» для детей 5-7 лет, педагоги начальных классов на два года «погружаются» в среду детского сада: играют, занимаются с дошколятами, тем самым формируя у них главные составляющие преемственности – развитие инициативности, любознательности, произвольности, способности к творческому самовыражению;

развитие компетентности в сфере отношений к миру, людям, себе; мотивацию к смене деятельности и доверие новым условиям. В результате отлаженной системы взаимодействия, на протяжении последнего десятилетия наблюдается 100% готовность к школе выпускников детского сада; за последние пять лет 100% детей демонстрируют легкую степень адаптации к новым условиям. Благодаря обеспечению психолого-педагогического сопровождения детей периода детства, реализуется возможность индивидуального, личностно – ориентированного подхода к одаренным детям. Радует тот факт, что выпускники детского сада, успешно освоившие программу, обладающие определенными способностями (музыкальными, спортивными, художественными и др.), практически все также успешны и на последующих этапах развития и поддерживаются школьными педагогами.

Положительно влияет на успеваемость учащихся и их успешную социализацию сохранение контингента выпускников подготовительной группы в полном составе в первом классе. Такие классы – гордость нашего сотрудничества (выпуск 1998 г., 2003 г., 2008 г.).

Несмотря на определенный позитив в преемственности детского сада и школы, нерешенных вопросов остается еще достаточно много. Важна организация своевременной помощи со стороны медицинских работников, детской поликлиники, коррекционно-психологическая работа детского сада и школы, мобилизация усилий, понимание и сотрудничество с родителями, общественными организациями, учреждениями культуры по дальнейшему сопровождению детей, проявляющих способности в различных направлениях развития.

Многоаспектность проблемы преемственности между детским садом и школой требует конструктивного диалога всех заинтересованных социально – административных групп и структур. В этой связи перспективой сотрудничества школы и детского сада на ближайшее время становится работа по реализации проекта «Совместная деятельность по созданию условий, обеспечивающих преемственность в реализации художественно-эстетического направления развития детей в период детства на основе активного взаимодействия с субъектами социокультурной среды».

Литература:

1. Анисимова Т.Б., Плотникова Т.В. Скоро в школу. Ростов н/Д., 2005.
2. Аншукова Е.Ю. Организация работы по преемственности между дошкольным учреждением и общеобразовательной школой // Начальная школа. 2004. №10.
3. Бабаева Т.И. У школьного порога. М., 1993.
4. Камолова Э.В. Проблемы взаимодействия педагога и психолога в детском саду и начальной школе: проблемы и перспективы. Воронеж, 2003.
5. Луговская А. Если ребенок боится идти в школу. М., 2002.
6. Нижегородцева Н.В., Шадриков В.Д. Психолого-педагогическая готовность ребенка к школе. М., 2001.
7. Парамонова Л.А., Арушанова А. Дошкольное учреждение и начальная школа: проблема преемственности // Дошкольное воспитание. 1998. №4.
8. Рубина Е.Н. Психологические основы обучения дошкольников // Начальная школа. 2005. №8.

© Шабалина М.Н., 2012

## **Дошкольное образование вчера и сегодня:**

### **от реконструкции к развитию**

**Кононенко Э.В. (Россия, Богданович)**

*e-mail: kononenkoelvira@mail.ru*

Статья посвящена вопросам прав граждан на получение бесплатного дошкольного образования каждому ребенку, закрепленных в Конституции РФ. Система дошкольного образования рассматривается сегодня как один из факторов улучшения демографической ситуации в Российской Федерации. По данным ВЦИОМ, 35% процентов населения отказываются от рождения детей из-за отсутствия детских садов, из-за боязни потерять работу. Мы знаем, что проблема с детскими садами решается с 2005 года. По поручению Президента Российской Федерации Правительством Российской Федерации был разработан Комплекс мер по развитию дошкольного образования в Российской Федерации на 2007-2010 годы (далее - Комплекс мер). Правительство Российской Федерации в июне 2007 г. направило в федеральные органы исполнительной власти и в органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации поручение по реализации Комплекса мер. Автором представлен собственный опыт работы и анализ деятельности в данном направлении по поэтапному становлению и развитию дошкольного учреждения в городском округе Богданович Свердловской области по двум основным направлениям: обеспечение доступности дошкольного образования и обеспечение его качества.

Становление системы дошкольного воспитания и образования в России специалисты связывают с концом XVIII века, когда начали создаваться воспитательные или сиротские дома, детские общежития и убежища.

Во второй половине XX века в России количество детских садов и детей, посещающих их, постоянно росло. В 1990-х годах в Российской Федерации насчитывалось 87944 дошкольных учреждений. Количество детей в таких учреждениях достигло 9 млн.

К 2006 г. количество ДОУ и численность детей в них сократилась вдвое. Проблема катастрофической нехватки детских садов охватила всю Россию. Истоки проблемы нехватки детских садов связаны с падением рождаемости в 90-е годы. Не загруженность детских садов привела к их массовым закрытиям государством, переоборудование в методические кабинеты, а также к передаче в частные руки. Сокращение детских садов было естественно с точки зрения реальной политики, но не учитывало долговременные государственные интересы.

Изменение в демографической ситуации привело к потребности в большем количестве детских садов. Повышение рождаемости неизбежно привело к массовым очередям, переуплотнениям в детских садах.

В Конституции РФ закреплено право на получение бесплатного дошкольного образования каждому ребенку. Гарантируются общедоступность и бесплатность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования в госу-

дарственных или муниципальных образовательных учреждениях и на предприятиях.

Система дошкольного образования рассматривается сегодня как один из факторов улучшения демографической ситуации в Российской Федерации. С этой точки зрения увеличение рождаемости невозможно без предоставления гражданам России, в особенности женщинам, твердых социальных гарантий возможности устройства маленького ребенка в дошкольное образовательное учреждение с тем, чтобы получить своевременную квалифицированную педагогическую помощь в воспитании и развитии ребенка дошкольного возраста. Для реализации демографических задач система дошкольного образования должна стать общедоступной, и место в дошкольном образовательном учреждении должно быть предоставлено ребенку в реальные сроки.

По данным ВЦИОМ, 35% процентов населения отказываются от рождения детей из-за отсутствия детских садов, из-за боязни потерять работу.

Мы знаем, что проблема с детскими садами решается с 2005 года, с поручения Президента Российской Федерации. Правительством Российской Федерации был разработан Комплекс мер по развитию дошкольного образования в Российской Федерации на 2007-2010 годы (далее - Комплекс мер). Правительство Российской Федерации в июне.

2007 г. направило в федеральные органы исполнительной власти и в органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации поручение по реализации Комплекса мер.

Комплекс мер предусматривает реализацию мероприятий по развитию дошкольного образования на всех уровнях - федеральном, региональном и муниципальном - по двум основным направлениям: во-первых, обеспечение доступности дошкольного образования; во-вторых, обеспечение качества дошкольного образования.

Во многих субъектах Российской Федерации к 2006 году уже были разработаны программы развития дошкольного образования как составной части региональной системы образования. Примером могут служить Волгоградская, Белгородская и Ростовская области, Республика Мордовия, Москва и Санкт-Петербург и другие, в которых к 2010-2012 годам предусмотрена ликвидация очередности в дошкольные образовательные учреждения.

В 2006 году в Свердловской области действовало 1456 дошкольных образовательных учреждений. Число детей в них - 162115. Охват детей дошкольным образованием составил 66,5 процента (по Российской Федерации - 58,1 процента). Учреждения укомплектованы педагогическими кадрами. Количество педагогических работников - 22555 человек.

Из 1456 дошкольных образовательных учреждений - 87 учреждения компенсирующего вида (6728 детей), 307 - комбинированного вида (51839 детей), в которых осуществляется воспитание и обучение детей, имеющих различные нарушения в состоянии здоровья.

Главной нерешенной проблемой в данный период является неудовлетворенность обеспеченно-

стью местами в дошкольных образовательных учреждениях всех детей дошкольного возраста, особенно в городах. На учете для получения места в дошкольном образовательном учреждении находилось 44422 ребенка.

Недостаточно муниципальных детских садов строится в Свердловской области. По словам руководителя городского управления образования Екатеринбурга Е. Умниковой строительство и реконструкция ДООУ – «очень дорогостоящая программа, поскольку строительство каждого детского сада обходится в более чем 100 млн. руб., а реконструкция детского сада варьируется от 30 до 50 млн. руб. Пока бюджет города Екатеринбурга эту проблему решает в одиночестве». Ее заместитель В. Крицкий уточнил: «Цена варьируется от 100 до 120 с небольшим млн. рублей».

Наиболее очевидным способом разрешения проблемы доступности дошкольного образования является строительство и открытие новых ДООУ. Однако в силу существенных бюджетных ограничений размеры строительства существенно сократились в постсоветский период и лишь в 2006-2007 гг. демонстрировали тенденцию к росту. Также необходимо отметить и значительные региональные диспропорции: наиболее активно детские сады строятся в экономически сильных и динамично развивающихся регионах и муниципалитетах.

В то же время многие регионы признают, что в силу ограниченности бюджетных средств решение проблемы доступности дошкольного образования за счет строительства новых учреждений им не под силу. «Насколько бюджеты наших муниципальных образований сегодня могут решить эту проблему? Нам сегодня нужно выложить 60 млрд. рублей, для того чтобы, во-первых, построить новые детские сады, а во-вторых, реконструировать те нетиповые детские сады, которых у нас было 60% от общего количества, чтобы принять всех нуждающихся детей. Реально это? Нет, конечно! ... Строить детские сады нет возможности ни у областного бюджета, и уж тем более нет у муниципалитета».

Многие регионы используют такой метод как возвращение в систему ДООУ ранее перепрофилированных учреждений. К сожалению, данный метод имеет определенные недостатки. В частности, восстанавливать старые здания часто оказывается невыгодно, поскольку они не соответствуют ужесточившимся противопожарным и санитарным стандартам. Тем не менее, в городском округе Богданович Свердловской области в 2006 году началась активная работа в данном направлении.

К началу 2006 года охват детей дошкольным образованием в городском округе Богданович Свердловской области составлял 53% (1988 чел.), неорганизованных детей было 47% (1766 чел.). В связи со сложившейся ситуацией возникла острая необходимость в решении проблемы отсутствия свободных мест в дошкольных учреждениях и возвращении ранее перепрофилированных зданий детских садов.

На основании Федеральной целевой программы «Развитие образования на 2006-2010 годы»,

утвержденной постановлением № 803 Правительства Российской Федерации от 23 декабря 2001 года. На основании Постановления № 726 от 07 июня 2007 года Главы городского округа Богданович, в целях удовлетворения потребностей населения городского округа Богданович в предоставлении мест в дошкольных образовательных учреждениях, осуществляется реконструкция здания 1972 года ввода в эксплуатацию, в котором располагалось муниципальное образовательное учреждение дополнительного образования «Центр детского творчества».

Учреждение в соответствии с Уставом названо Муниципальное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 39 «Гнездышко», в котором планировалось открытие 11 групп, в которых будут воспитываться 184 дошкольника, в том числе:

- две 1-е младшие группы (2-3 года) – 30 чел.;
- две 2-е младшие группы (3-4 года) – 30 чел.;
- две средние группы (4-5 лет) – 32 чел.;
- две старшие группы (5-6 лет) – 40 чел.;
- две подготовительные группы (6-7 лет) – 40 чел.;
- одна логопедическая группа для детей с общим недоразвитием речи – 12 чел.

Реконструкция здания и формирование контингента участников образовательного процесса проводилась поэтапно.

На первом этапе предусмотрены работы, связанные с разработкой архитектурным отделом плана-чертежа по реконструкции внутренних помещений в соответствии с требованиями надзорных органов, согласование плана; разработка сторонними организациями и согласование в надзорных органах проектов внутреннего, наружного энергоснабжения помещений, проектов систем вентиляции, канализации, горячего, холодного водоснабжения, беспроводной пожарной сигнализации и прочее, а также с началом масштабных преобразований, касаемо внутриотделочных работ, которые продолжались с 2006 года по 2008 год. Согласно статье 11.1. Закона РФ «Об образовании» от 10 июля 1992 года № 3266-1, государственные и негосударственные образовательные организации могут создаваться в организационно-правовых формах, предусмотренных гражданским законодательством РФ для некоммерческих организаций. Поэтому образовательные юридические лица существуют в одной форме - учреждений. Регистрировать учреждение необходимо в Министерстве юстиции РФ. На данном этапе формировалась нормативно-правовая база МДОУ № 39 «Гнездышко» - Устав, свидетельства о постановке на учет в соответствии с налоговым кодексом РФ, свидетельства о государственной регистрации права на здание (оперативное управление) и на землю (постоянное пользование) процесс регистрации и получения организационно-правовой формы продолжался в период с 2007-2008 гг.

На втором этапе с 2008 по 2009 гг. начинается процесс комплектования помещений МДОУ № 39 оборудованием: пищеблок, прачечный блок – технологическим оборудованием, кухонным инвентарем; медицинский блок – медицинское оборудование, медикаменты; групповые помещения мебелью, мягким инвентарем; залы – музыкальными инстру-

ментами, костюмами, театральным куклами, физкультурным оборудованием и инвентарем в соответствии с возрастом детей.

Третий этап с 2009 года и до апреля 2010 года характерен подбором и комплектованием учреждения педагогическими кадрами и персоналом, который в дальнейшем будет носить гордое звание – профессиональный коллектив. Этот период ознаменовался и сменой организационно-правовой формы на детский сад комбинированного вида. Идеей создания нового вида дошкольного учреждения послужило исследование запросов родителей с целью выбора наиболее запрашиваемой модели. Комплектование кадрами осуществлялось в соответствии с Постановлением Минтруда РФ от 21.04.1993 № 88 «Об утверждении Нормативов по определению численности персонала, занятого обслуживанием дошкольных учреждений (ясли, ясли-сады, детские сады)».

Четвертый этап начинается с введения в эксплуатацию первых двух групп для детей 2007 и 2008 года рождения в количестве 30 человек, 05 апреля 2010 г. Продолжился данный этап до 31 августа 2011 года, когда были введены в эксплуатацию 10 возрастных групп, включая 1 логопедическую группу. 11-ая группа для детей 2010 года рождения была сформирована, как заключительный аккорд процесса реконструкции и формирования контингента участников образовательного процесса (воспитанники, родители, коллектив МДОУ № 39), 11 января 2012 года.

Что дальше? А дальше как в поговорке «с корабля на бал». Официально церемония открытия детского сада состоялась 04 марта 2011 года, то есть 04 марта 2012 года нам будет год. Этот первый год был как сложным, так и интересным, как сумбурным, так и жизнедеятельным для становления нашего Учреждения.

В части нормативно-правовой основы деятельности, получена бессрочная лицензия 66 № 001139 на право ведения образовательной деятельности от 28 июня 2011 года под регистрационным номером 14080. Коллективом МДОУ № 39 на общем собрании принято решение о смене организационно-правовой формы. В соответствии с Закон № 83-ФЗ от 08 мая 2010 г., который внесет существенные изменения в ряд законодательных актов, регулирующих деятельность нашего Учреждения, и задаст новые правовые и экономические условия дальнейшей деятельности, нами пройдена регистрация в Налоговом органе 20 октября 2011 года, как бюджетное учреждение. Этот процесс на сегодняшний день приостановлен до июля 2011 года в связи с некоторыми проблемами: проблема 1 – отсутствие утвержденного на муниципальном уровне классификатора услуг; проблема 2 – нет методики определения нормативных затрат на реализацию основной образовательной программы дошкольного образования в дошкольных учреждениях; проблема 3 – отсутствует порядок корректировки муниципального задания и финансового обеспечения его исполнения в случае неполной и некачественной его реализации и прочее.

В части внедрения образовательных программ, мы думаем, нам даже повезло, потому что мы не переделываем уже устоявшиеся стереотипы, а сразу будем внедрять новое - Приказ Минобрнауки РФ от 23.11.2009 N 655 «Об утверждении и введении в действие федеральных государственных требований к структуре основной общеобразовательной программы дошкольного образования». На основе ФГТ нами было определено программное обеспечение образовательного процесса в основной части:

в группах раннего возраста с 2 до 3-х лет осуществляется дошкольное образование в соответствии с основной общеобразовательной программой дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности младшего возраста, на основе программы дошкольного образования «От рождения до школы», под ред. Н.Е. Вераксы, Т.С. Комаровой, М.А. Васильевой (2010);

в группах общеразвивающей направленности осуществляется дошкольное образование в соответствии с основной общеобразовательной программой дошкольного образования в группах общеразвивающей направленности дошкольного возраста, на основе программы дошкольного образования «От рождения до школы», и на основе примерной общеобразовательной программы дошкольного образования «Успех» (науч. рук. Д.И. Фельдштейн, А.Г. Асмолов; руководитель авторского коллектива Н.В. Федина, 2010);

в группах компенсирующей направленности осуществляется квалифицированная коррекция недостатков речевого развития и дошкольное образование детей в соответствии с основной общеобразовательной программой дошкольного образования в группах компенсирующей направленности, на основе примерной общеобразовательной программы дошкольного образования «Успех» и программы обучения детей дошкольного возраста с нарушениями речи, с учетом особенностей психофизического развития и возможностей детей и программы обучения детей дошкольного возраста с нарушениями речи (Н.В. Нищева. Программа коррекционно-развивающей работы в логопедической группе детского сада для детей с общим недоразвитием речи. 2009).

В перспективе выстроена работа и в части формируемой участниками образовательного процесса.

В части работы с педагогическими кадрами был проведен анализ образовательного ценза, квалификации, профессионализма, стажа и конечно, отношения к профессии: средний возраст коллектива 28 лет; возраст по стажу работы – до 5 лет 60%, с 5-15 лет 20%, от 15 и более 20 %; 1 КК имеют 24 %, 2 КК имеют 8 %, без КК 68 % педагогов; высшее педагогическое образование имеют 20 % педагогов, среднее специальное педагогическое имеют 32 % педагогов, студентов ВУЗов 12 %; прошли КПК в 2010-2011 гг. 44 % педагогов.

Результаты дали возможность выстроить траекторию деятельности по повышению уровня образования и квалификации педагогического состава МБДОУ № 39 с 2010 по 2016 гг.: заявиться на выс-

шую КК 4 %; заявиться на КК 96 % педагогов; поступить в ВУЗ 36 % педагогов; пройти курсы повышения квалификации 100 % педагогов.

Работа по данному направлению нами ведется с октября 2011 года во взаимодействии с УрГПУ г. Екатеринбург на договорной основе.

В части научно-методического обеспечения образовательного процесса в первую очередь нами были определены основные направления развития нашего Учреждения:

1. Поэтапный переход на новую организационно-правовую форму «бюджетное учреждение», в соответствии с Законом № 83-ФЗ от 08 мая 2010 г.

2. Построение образовательного процесса на основе поэтапного внедрения федеральных государственных требований к основной образовательной программе дошкольного образования.

3. Внедрение и реализация управленческих и образовательных проектов по пяти векторам «Путь к успеху», «Безопасность», «Лестница», «Качество», «Социум».

4. Участие в экспериментальной (инновационной) деятельности во взаимодействии с УрГПУ на тему «Интеллектуальное развитие воспитанников в рамках ФГТ дошкольного образования и ФГОС начального образования».

5. Изучение мнения потребителей образовательных услуг МБДОУ № 39, региона, страны в изменяющейся ситуации в образовании.

6. Изучение опыта работы МБДОУ № 39 и близлежащих образовательных учреждений, взаимодействие с социумом.

7. Ориентир на компетентностный подход в образовательном процессе МБДОУ № 39.

В части первых достижений МБДОУ № 39 «Гнездышко», хочется сказать о том, что мы с первого года нашей деятельности заявили о себе достаточно громко. Июль 2010 года, участие в смотре-конкурсе городского округа Богданович – «Благоустройство «Лучший цветник» - 1 место; август 2011 года, участие в городских конкурсах профессионального мастерства - лидерство в работе с шефами; август 2011 года, обобщение опыта работы - вынесение опыта работы по благоустройству территории в книгу УМЗ о Богдановиче; январь 2012 года, заключен договор на проведение экспериментальной деятельности с УрГПУ г. Екатеринбурга.

И наконец, хотелось бы представить прогноз развития нашего Учреждения к 2020 году:

1. Организационно-правовая форма - автономное учреждение.

2. Распространение опыта внедрения федеральных государственных требований, будут представлять совокупность трех групп: к структуре основных образовательных программ, к условиям реализации основных образовательных программ; к результатам освоения основных образовательных программ. При этом системообразующим компонентом конструкции ФГТ выступают требования к результатам освоения основных образовательных программ, потому что именно результаты образования, во-первых, представляют собой развернутое описание достигнутых целей образовательной дея-

тельности, а во-вторых, являются главным предметом диалога между личностью, обществом и государством.

3. Оценка качества процесса развития Учреждения будет осуществляться на основе сравнения ее конечного состояния с состоянием необходимым, или планируемым результатом, так как без четкого понимания, что есть необходимое состояние, к которому система в целом и каждый ребенок в отдельности должны прийти в результате процесса развития, образовательный процесс не может быть ни вполне целенаправленным, ни качественным.

4. Процесс преемственности между дошкольным и начальным общим образованием будет не случайностью, а закономерностью.

5. Основными функциями образовательного процесса нашего Учреждения будет: обеспечение права на качественные образовательные услуги, сохранение единого образовательного пространства в условиях содержательной и организационной вариативности образовательных услуг, ориентир на приоритет общечеловеческих ценностей, жизни и здоровья ребенка, свободное развитие личности ребенка, постоянное повышение качества предоставления образовательных услуг.

6. Оптимизация образовательных ресурсов будет направлена на достижение желаемого состояния развития Учреждения в соответствии с нормативно-необходимыми требованиями.

7. Выпускник нашего Учреждения, освоивший основную образовательную программу дошкольного образования, как интегральный результат дошкольного образования, будет иметь следующие личностные качества: физически развитый, овладевший основными культурно-гигиеническими навыками; любознательный, активный; эмоционально отзывчивый; овладевший средствами общения и способами взаимодействия со взрослыми и сверстниками; способный управлять своим поведением и планировать свои действия на основе первичных ценностных представлений, соблюдающий элементарные общепринятые нормы и правила поведения; способный решать интеллектуальные и личностные задачи (проблемы), адекватные возрасту; имеющий первичные представления о себе, семье, обществе (ближайшем социуме), государстве (стране), мире и природе; овладевший универсальными предпосылками учебной деятельности; овладевший необходимыми умениями и навыками.

8. Квалификация, образование и профессионализм педагогических кадров позволит считать наше Учреждение одним из лучших в городе Богданович.

9. Для привлечения платежеспособного населения в Учреждении будет широко использоваться рекламная деятельность.

10. В Учреждении будет постоянно повышаться и стимулироваться качество труда работников. Работники будут активно включены к управлению процессами Учреждения и заинтересованы в процветании его. Улучшатся условия труда работников.

11. Процессы в Учреждении будут протекать во взаимодействии с научно-исследовательскими организациями. Вся управленческая деятельность будет построена на основе управленческого проектирования.

12. Будет выстроена система маркетингов по изучению возможностей потребителей образовательных услуг и конкурентов.

В заключении необходимо отметить, что в настоящее время органами исполнительной и законодательной власти Российской Федерации осуществляется работа над новым законопроектом России «Об образовании», одним из положений которого является установление полноценного ФГОС дошкольного образования, состоящего из трех групп требований. Данное обстоятельство позволит в будущем минимизировать существующие социально-экономические риски. Граждане России получат право не только на общедоступное и бесплатное (ст. 43 Конституции Российской Федерации), но и по настоящему качественное дошкольное образование.

© Кононенко Э.В., 2012

### **Менеджмент в практике дошкольного образовательного учреждения**

*Сумская Н.А. (Россия, Богданович)*

*e-mail: Zentr-Malish27@yandex.ru*

В настоящий период в нашей стране идет становление системы образования, ориентированной на вхождение в мировое образовательное пространство, которое невозможно без подготовки управленческого персонала, способного работать с учетом современных требований.

Важная роль в этой подготовке отводится менеджменту. Актуальность рассмотрения данной проблемы обусловлена, с одной стороны, затруднениями в эффективности управления дошкольным учреждением, с другой – требованиями инновационной деятельности, создания условий для всестороннего развития детей, организационно-методических аспектов и т.д.

Проблема управления дошкольным образовательным учреждением может быть решена при условии обеспечения высокой компетентности и профессионализма руководителя.

Управленческая деятельность руководителя в системе образования рассматривалась в работах К.Ю. Белой, А.К. Бондаренко, Л.В. Поздняк и многих других, подчеркивающих значимость взаимозависимости организаций, их последовательной реализации для достижения результата.

Перед каждым руководителем встает глобальная задача – как разработать оптимальную систему управления? Как сделать так, чтобы образовательное учреждение функционировало, развивалось, вся документация заполнялась и сдавалась вовремя, управленческие решения принимались и выполнялись четко и в срок, образовательный процесс давал хорошие результаты, а работники слаженно и без дополнительных указаний выполняли свои должностные обязанности, да еще и проявляли инициативу?

В данной статье кратко представляю возможные пути реализации основных положений менеджмента в нашем дошкольном образовательном учреждении «Центр развития ребенка – детский сад «Малыш», в котором функционирует 9 групп детей общеразвивающих и детей с проблемами в развитии.

Для оптимальной организации работы дошкольного учреждения была разработана соответствующая система правления, функциональные обязанности всех субъектов образовательного процесса, для того, чтобы каждый работник четко знал свои должностные и функциональные обязанности, своего непосредственного руководителя, с которым мог бы решать профессиональные вопросы.

Структура Центра как управляющая система является следствием разделения труда между специалистами разных видов, и в результате чего выделяются уровни управления (в организационной структуре управления нами выделяются четыре уровня управления).

Первый уровень директора Центра – основного административного лица, несущего персональную ответственность за все, что делается в учреждении всеми субъектами управления.

Законом РФ «Об образовании» и Типовым положением о дошкольном образовательном учреждении определены принципы единоначалия и самоуправления. Совет ДОУ, педагогический совет, родительский комитет обеспечивают единство управляющей системы в целом, определяют стратегическое направление развития ДОУ, всех его подразделений. Этот уровень позволяет обеспечить широкую связь с педагогической и родительской общественностью.

Второй уровень – уровень заместителей директора, старшего воспитателя, специалистов каждого подразделения.

Директор наделяет руководителей второго уровня линейными полномочиями, передающимися от начальника непосредственно подчиненному. Перечень и наименование должностей руководителей каждого звена зависят от штатного расписания Центра, определяемого его организационно-правовой формой.

Через руководителей второго звена директор ведет опосредованное руководство системой дошкольного учреждения в соответствии с заданными целями, программой и ожиданием результатов, добивается тактического воплощения стратегических задач.

Третий уровень – уровень педагогов. Функции любого человека на этом уровне управления не исчерпываются правовой регламентацией и его полномочия неразрывно связаны с его личностью.

Четвертый уровень – уровень детей.

Вся структура отражает формулу: «власть – подчинение», – и дает возможность проследить триаду: управление – соуправление – самоуправление, что способствует становлению субъект – субъектных отношений в системе «руководитель – педагог – ребенок – родитель».

Таким образом наша система управления является трехуровневой системой стратегического, оперативного и текущего управления, что позволяет привлечь к управлению как можно больше педагогов, делегировать полномочия – является главной задачей управления.

Обновление организационного механизма в развивающей стадии Центра является использование программно-целевого подхода, то есть программное планирование, создание новых организационных форм, выработка отношений между ними.

Для реализации основных функций управления: прогнозирования, программирования, планирования, организации, регулирования, контроля и анализа, стимулирования создана блочная система управления, представлена службами, что обеспечивает стабильное функционирование дошкольного образовательного учреждения и в то же время его развитие.

Такая структура дает возможность каждому работнику участвовать в управленческих отношениях в качестве субъекта управления. Функции управления выполняются не только администрацией, но и общественностью.

Руководством к деятельности служб, являются Положения, разработанные руководителями служб и согласованные на общем собрании трудового коллектива и педагогическом Совете. Властные возможности каждого руководителя определены его должностными полномочиями. Они обеспечивают реальность выполнения руководителем своих служебных функций.

Управление по службам дает нам возможность спроектировать работу, создать модель действий, заранее наметить систему мероприятий, которая предусматривает порядок, последовательность и сроки выполнения работ. В Положении каждой службы прописаны права и обязанности, есть руководитель, ставятся задачи на год, анализируя: закрепление достаточного успеха в выполнении предыдущей задачи; поиск нового в решении поставленных задач; учет специфики; преодоление запущенного становления.

Комплексный *годовой план* побуждает коллектив на активное и сознательное стремление к решению единой методической цели, это управляющий документ, чтобы коллектив всерьез решил работать над проблемой.

Создавая, управление через службы, мы стремимся к развитию модели дошкольного образовательного учреждения, деятельность которого обеспечит функционирование и развитие в новых экономических условиях.

Совокупность действий для обеспечения условий и расширения, прав в обновлении содержания обучения и воспитания и есть руководство.

Руководство это часть управленческой деятельности, которая включает в себя планирование, организацию, координацию, контроль, мотивацию.

Таким образом, координация является не только способом формирования отношений сотрудничества, но и инструментом получения конечного результата. Координация управления вбирает в себя

его центральные функции, которые обеспечивают его слаженность, бесперебойность и непрерывность. Координация направлена на достижение согласованности в работе всех звеньев дошкольного образовательного учреждения, через управленческие службы, посредством налаживания рациональных связей.

Для успешной реализации программы развития созданы условия, способствующие желанию педагогов трудиться эффективно. Уважительное отношение, признание и одобрение результатов труда, создание возможности для творческого и делового роста, материальное стимулирование. Организация сотрудничества с научными учреждениями обеспечивает сопровождение реализации инновации и расширение знаний педагогов.

Структура управления Центра представлена и родительским сообществом наших воспитанников. В соответствии со ст. 18 Закона РФ «Об образовании» родители являются первыми педагогами, а ст. 52 предусматривает право родителей (законных представителей) несовершеннолетних детей принимать участие в управлении образовательным учреждением, в Уставе дошкольного учреждения прописано представительство родительской общественности в органах самоуправления Центра, их полномочия в принятии решений.

Эффективность системного менеджмента определяется нами степенью качества управления по всем направлениям, связанного с проектированием и внедрением системы управления качеством образовательного процесса, что осуществляется нами на основе поиска оптимального соотношения централизации и децентрализации в системе управления.

Структура находится всегда в динамике, то есть в реальном, существующем, меняющемся и развивающемся образовании.

© Сумская Н.А., 2012

### **Особенности управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях**

*Лебедева Л.А. (Россия, Сухой Лог)*

*e-mail: lebedeva-l-a@mail.ru*

Как известно, основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В такой ситуации управление персоналом организации становится особо значимым, поскольку оно оказывает непосредственное влияние на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, обеспечивает его реализацию, разрешает целый спектр проблем адаптации индивидов к внешним условиям. От того, насколько грамотно осуществляется управление персоналом, зависит успешность работы организации, в чём видится новый резерв экономического роста. Соответственно к существовавшему ранее экономическому подходу в разрешении кадровых проблем организации присоединяется социальный и организационный подходы.

В результате возникла необходимость переосмысления содержания некоторых исходных положений и существующей практики кадрового управления



Система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников организации<sup>354</sup>.

Таким образом, главная цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие путем: разработки стратегии управления персоналом, прогнозирования и планирования кадров, построения действенного механизма мотивации и системы социального обеспечения.

Процесс управления персоналом можно разделить на следующие составляющие: кадровая политика, подбор персонала, оценка персонала, расстановка персонала, обучение персонала.

Управление определением потребности в рабочей силе осуществляется с помощью разных средств, в том числе путем планирования, дифференциации потребности в разные периоды времени и корректировки состояния рабочей силы с учетом рыночной конъюнктуры.

Вербовка и отбор персонала производятся самим предприятием или специальными организациями по заказу предприятия. В основе управления этими процессами лежит принцип: не человек для рабочего места, а рабочее место – для человека. Целью вербовки и отбора является предоставление предприятию рабочих мест в необходимом количестве и нужного качества, а работнику – работы с учетом его подготовки, способностей и склонностей и, наконец, возможностей.

Управление отбором и вербовкой персонала – тщательно продуманный процесс, осуществляемый на основе выбранной стратегии предприятия и мер ее достижения.

В работе по привлечению персонала важное место отводится обучению и переобучению работников, в том числе по категориям. Обучение может проходить как на самом предприятии, так и вне его.

Высвобождение персонала – это сокращение избытка рабочей силы в количественном, качественном или территориальном отношении.

Задействование персонала как одна из составляющих работы по управлению трудом включает: распределение сотрудников; контроллинг и развитие персонала; ротацию и меры обогащения работы; планирование карьеры; оценку работы; руководство сотрудниками; учет влияния мер по управлению мотивацией труда.

Кадровая политика – это механизм выработки целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание ответственного, высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного адекватно реагировать на постоянного меняющиеся требования рынка (организация новых рабочих мест с учетом внедрения

передовых технологий; подготовка программ развития персонала, обеспечивающих решение не только сегодняшних, но и будущих задач организации путем совершенствования систем обучения и служебного продвижения работников; формирование мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом; создание современных систем подбора персонала; проведение маркетинга персонала; разработка программ занятости, социальных программ и т.д.)

Особое место в кадровой политике занимает планирование, которое включает в себя: определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала; поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров; расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия; стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности работой.

Основные задачи системы управления персоналом в детском дошкольном учреждении: обеспечение четко налаженной учебно-воспитательной работы детского сада, внедрения научно-обоснованных форм организации управления, оперативного и действенного внутри-садового инспектирования, коррекционного педагогического воздействия на обучающихся с особыми образовательными потребностями, материальная заинтересованность работников.

Руководство детского сада должно создать такую систему управления персоналом, которая бы наиболее эффективно способствовала достижению поставленной цели. Для этого руководство должно реализовать в отношении имеющегося трудового коллектива такие мероприятия как:

принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Свердловской области, коллективным договором, учитывая мнение профсоюзного комитета (по согласованию с профкомом) (ст. 8 ТК);

своевременно вносить изменения в Правила внутреннего трудового распорядка. Устав детского сада, должностные обязанности при изменении условий труда и требований законодательства;

обязательно знакомить вновь принимаемых на работу с коллективным договором, должностными инструкциями и другими локальными актами;

обеспечивать занятость работников; создавать условия, необходимые для обеспечения образовательной деятельности работников;

предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;

выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные коллективным договором;

гарантировать работникам определенный уровень заработной платы и льгот, обеспечивающих удовлетворительный уровень жизни;

<sup>354</sup>Базарова Т.Ю. Управление персоналом. 8-е изд., стереотип. М.: Академия, 2010. - 224 с.

обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

обеспечивать работников оборудованием, инструментами и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении учреждением;

обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;

проводить взаимные консультации по социально-трудовым вопросам и связанным с ними экономическими вопросами работников детского сада по вопросам принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

Система управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях характеризуется наличием строгой регламентации взаимоотношений руководства и работников, четкой иерархией подчинения. Однако она должна выполнять следующие основные функции:

способствовать широкому доступу работников к информации о ходе дел в образовательном учреждении, к участию в управлении и контроле;

информировать работников о возможных планах развития и перспективах организации; проводить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников;

проводить работу с трудовым коллективом, направленную на укрепление трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни МОУ детского сада.

В развитии детского сада и его образовательной системы имеются трудности, проблемы и противоречия, вызванные объективными и субъективными, внутренними и внешними факторами. В качестве перспективных направлений в работе детского сада можно определить следующее: активное построение развивающей среды, способствующей улучшению качества образования в дошкольном образовательном учреждении; внедрение проектной деятельности в организации воспитательно-образовательной работе с детьми; изучение воспитанников на протяжении всего периода пребывания детей в детском саду в целях обеспечения личностно-ориентированного подхода; повышение роли воспитательного процесса в детском саду; расширение сотрудничества детского сада с другими социальными институтами; укрепление взаимодействия с родителями; укрепление материально-технической базы детского сада. Роль персонала в этой связи колоссальна. Поэтому эффективная система управления персоналом, организованная в учреждении имеет ключевую роль в дальнейшем развитии ДООУ.

Проведенные исследования системы управления персоналом в дошкольных учреждениях позволяют констатировать тот факт, что она далеко не совершенна. Перспективы развития системы управления персоналом по нашему мнению должны осуществляться в следующих направлениях: анкетирование персонала, тестирование как способ отбора претендента и самооценка кандидата. Также следует

проверять рекомендации с предыдущего места работы или с места учебы для молодых специалистов, для того чтобы иметь более полное представление о претенденте, его отношении к работе, его поведении в коллективе.

Все перечисленные методы немного пересекаются между собой, поэтому их комплексное применение или хотя бы некоторых из них в дополнение к тем, что уже используются, позволит улучшить качественный состав персонала, так как кандидаты будут отбираться более грамотно, их способности будут анализироваться глубже.

Далее следует изменить систему мотивации персонала, а если быть точнее – создать ее вновь. Даже если МДОУ не может предложить больших заработных плат, регулярных премий, и стремительных продвижений по карьерной лестнице, существуют и другие способы мотивации.

Таким образом, управление персоналом как направление управленческой деятельности заведующего МДОУ должно осуществляться эффективно и в полном объеме, и постоянно совершенствоваться.

© Лебедева Л.А., 2012

**Исследование проблем  
управления персоналом в ДООУ**  
**Сапожникова Е.А. (Россия, Дзержинск)**  
*e-mail: sapozhelena77@rambler.ru*

Кадры - наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. В целом эффективность предприятия зависит от квалификации служащих, их расстановки и использования, что влияет на объем и темпы прироста вырабатываемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост этого показателя является важнейшим условием развития производительных сил страны и главным источником роста национального дохода.

Эффективное использование кадров предполагает их экономически обоснованное рациональное использование в соответствии с уровнем приобретенных знаний, квалификации и профессией, применение кадров на тех участках, где их труд будет использован с большей отдачей, создание условий для повышения производительности их труда.

Управление персоналом - это совокупность принципов, методов, средств и форм воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций.

Система управления персоналом сегодня претерпевает кардинальные изменения, как в нашей стране, так и в странах с развитой рыночной экономикой. Однако на большинстве российских предприятий неизменными остаются многие проблемы, связанные с созданием и функционированием системы управления персоналом.

При разработке и внедрении системы управления персоналом можно выделить следующие сложности:

1. Разнообразие стратегических процессов и уровней разработки стратегии.
2. Отсутствие практического механизма увязки бизнес-стратегии со стратегией управления персоналом.
3. Отсутствие четко сформулированных бизнес-стратегий.
4. Качественный характер вопросов управления персоналом.
5. Чрезмерная ориентация на проблемы стратегической интеграции.
6. Сложность выработки целостного взгляда на выбор стратегии управления персоналом.
7. Сложность установления связи между проведением конкретной политики и полученными результатами.
8. Не учитывается человеческий фактор (гарантированная занятость, непрерывное развитие и качество трудовой жизни).

При функционировании системы управления персоналом на предприятии также возникает ряд проблем.

Первая проблема носит идеологический характер. Сформулировать ее можно следующим образом: процессы управления персоналом воспринимаются специалистами на местах не как нормальные бизнес – процессы или процедуры, а как набор идеологических постулатов.

В большинстве случаев процессы в области управления персоналом не идентифицированы, не описаны и не регламентированы. И большинство специалистов, говоря о создании системы управления персоналом, не подразумевают под этим создание иерархической структуры регламентов, положений, справочников и т.д.

Стандартные, существующие или оставшиеся «с прежних времен» положения об отделах и должностные инструкции сотрудников не обеспечивают должное функционирование службы персонала предприятия, т.к. описывают функции отделов и сотрудников без учета давно изменившихся реалий. Кроме того, на основании них невозможно однозначно описать или воспроизвести любой процесс, выходящий за рамки одного подразделения.

В большинстве организаций однозначно не определены задачи, функции, права и полномочия в принятии кадровых решений, ответственность кадровых служб (служб управления персоналом/ человеческими ресурсами), что приводит к неконтролируемому распределению функций между различными подразделениями и затрудняет учет и контроль выполнения соответствующих задач.

Часть процессов по управлению персоналом реализуются на основании «исторических» требований, отраженных в инструкциях, регламентирующих документах и приказах. И эти документы не отвечают современным требованиям (в т.ч. требованиям стандартов в области управления качеством, как, например, SA 8000:1997, OHSAS 18001:1999, ISO 9001:2000, P-CMM и другим).

В субъекте управления персоналом понимание роли и места СУП в системе хозяйствования не соответствует действительному объему и стратегическому характеру задач, требующих решения. Происходит устаревание знаний аппарата управления предприятия. Наблюдается недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки административно-управленческого персонала; применение затратных подходов к управлению персоналом, несоответствующих современным технологиям управления.

В объекте управления персоналом: проблемы социальной среды, к которым можно отнести устаревание знаний специалистов высокой квалификации, отсутствие анализа и учета изменений в социальной среде и их воздействие на решения в сфере управления персоналом, использование механистического подхода к управлению персоналом.

В структуре рынка рабочей силы наблюдается отсутствие методической базы по формированию внутреннего рынка рабочей силы. Появляются дефицитные категории персонала, а также возрастные провалы в структурах рынка рабочей силы по отдельным категориям работников. Негативно сказывается на функционировании системы управления персоналом отсутствие специалистов в области стратегического управления и недостатки в системе профессионального образования. Во многих организациях не поставлены задачи по разработке и формированию внутреннего рынка рабочей силы.

На большинстве современных предприятий в целом отмечаются следующие проблемы:

- появление дефицитных видов профессий и сложности с наймом необходимых работников;
- рост цен на услуги образовательных и консультационных учреждений;
- переход на новые виды деятельности - достаточно быстрая смена технологий производства и услуг, необходимость увольнения по этим причинам части персонала;
- отсутствие финансовых ресурсов и резкое сокращение численности персонала в кризисных условиях;
- проблемы долгосрочного планирования численности и структуры работников в связи с неопределенностью при формировании портфеля заказов.

Наиболее важные с точки зрения стратегического управления причины этих проблем:

1. Содержание деятельности некоторых подсистем системы управления персоналом не соответствует требованиям внешней среды (например, подсистем планирования и маркетинга персонала, мотивации поведения персонала, развития персонала).
2. Концентрация функций стратегического характера в ведении служб по управлению персоналом сопровождается слабым развитием стратегических аспектов в управлении.
3. Существующее понимание роли и процессов воспроизводства персонала не учитывает «инвестиционного» характера вложений в персонал.

4. Отсутствуют разработки по применению технологий стратегического управления в сфере управления персоналом.

Большинство современных менеджеров осознают, что сила любой организации прежде всего в человеческом капитале. Однако осознания возможности решения проблемы ещё недостаточно, чтобы она была решена на самом деле. Необходимы ещё и знания о том, как это сделать, умелое и уместное использование соответствующих технологий и методов, включённых в систему управления персоналом. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры в системе управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации. Всеми этими методами в полной мере должен владеть грамотный менеджер по персоналу, равно как и любой хороший руководитель.

Совершенствование системы управления персоналом на отечественных предприятиях и организациях должно опираться на накопленный зарубежный опыт. Речь идет, прежде всего, об обобщении и заимствовании руководителями предприятий и организаций зарубежного прогрессивного опыта в сфере государственного финансирования и стимулирования внутрифирменной подготовки кадров, использования современных систем оценки персонала, формирования и применения системы материального поощрения разных категорий работников, а также привлечения значительной части персонала к управлению делами фирмы.

В странах с развитой рыночной экономикой государство, принимая на себя основную финансовую тяжесть подготовки и переподготовки кадров, создает единый механизм обеспечения занятости через взаимодействие государства и предприятия. Этот механизм включает стимулирование и со стороны государства образовательной активности самих предприятий, кооперирование последних с учебными заведениями, а также аккумуляцию и перераспределение средств предприятий с целью подготовки и переподготовки рабочей силы.

Данные тенденции коснулись и системы образовательных учреждений, в частности дошкольных образовательных учреждений.

Основные задачи системы управления персоналом в детском дошкольном учреждении - обеспечение четко налаженной учебно-воспитательной работы детского сада, внедрения научно-обоснованных форм организации управления, оперативного и действенного внутри-садового инспектирования, коррекционного педагогического воздействия на обучающихся с особыми образовательными потребностями, материальная заинтересованность работников.

Руководство детского сада должно создать такую систему управления персоналом, которая бы наиболее эффективно способствовала достижению поставленной цели.

Для этого руководство должно реализовать в отношении имеющегося трудового коллектива такие мероприятия как:

- принимать локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права, в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации и Иркутской области, коллективным договором, учитывая мнение профсоюзного комитета (по согласованию с профкомом) (ст. 8 ТК);

- своевременно вносить изменения в Правила внутреннего трудового распорядка. Устав детского сада, должностные обязанности при изменении условий труда и требований законодательства;

- обязательно знакомить вновь принимаемых на работу с коллективным договором, должностными инструкциями и другими локальными актами;

- обеспечивать занятость работников; создавать условия, необходимые для обеспечения образовательной деятельности работников;

- предоставлять работникам работу обусловленную трудовым договором;

- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные коллективным договором;

- гарантировать работникам определенный уровень заработной платы и льгот, обеспечивающих удовлетворительный уровень жизни;

- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

- обеспечивать работников оборудованием, инструментами и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;

- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении учреждением;

- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;

- проводить взаимные консультации по социально-трудовым вопросам и связанным с ними экономическими вопросами работников детского сада по вопросам принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

Система управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях характеризуется наличием строгой регламентации взаимоотношений руководства и работников, четкой иерархией подчинения. Однако она должна выполнять следующие основные функции:

- способствовать широкому доступу работников к информации о ходе дел в образовательном учреждении, к участию в управлении и контроле;

- информировать работников о возможных планах развития и перспективах организации;

- проводить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников.

- проводить работу с трудовым коллективом, направленную на укрепление трудовой дисциплины, формирование чувства ответственности, развитие творческой инициативы и других форм активного участия работников в жизни МОУ детского сада.

Исследовав аспекты системы управления персоналом в дошкольных образовательных учреждениях, можно сделать следующие выводы:

Управление определением потребности в рабочей силе осуществляется с помощью разных средств, в том числе путем планирования, дифференциации потребности в разные периоды времени и корректировки состояния рабочей силы с учетом рыночной конъюнктуры.

Особое место в кадровой политике занимает планирование, которое включает в себя следующие проблемы:

- определение количественного и квалификационного состава требуемых работников, способов их привлечения и возможности сокращения лишнего персонала;
- поддержание знаний персонала в соответствии с требованиями организации и обеспечение развития кадров;
- расчет финансовых затрат на запланированные кадровые мероприятия;
- стимулирование повышения производительности труда и создание условий для удовлетворенности работой.

Отсюда вытекает ряд проблем при управлении персоналом в ДОУ, в частности, такие, как:

- совмещение инновационных программ с существующими в ДОУ;
- раскол педагогического сообщества и сосуществование представителей различных педагогических концепций;
- несоответствие новых типов дошкольных образовательных учреждений ожиданиям, требованиям родителей;
- потребность в новом научно-методическом обеспечении проводимой образовательной деятельности;
- потребность в новых педагогических кадрах;
- приспособление новшеств к новым условиям;
- проблема изменения, оптимизации, замены новшеств, способность вовремя избавляться от устаревшего, педагогически нецелесообразного;
- проблема воспроизводства инновационности и формирования условий, способствующих этому.

Для выполнения выше изложенных мероприятий и развития современных дошкольных образовательных учреждений должна решиться проблема по обеспечению управленческих кадров ДОУ со специальным уровнем подготовки. Среди множества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом, наиболее важны: - знание отрасли (сферы деятельности); профессиональные знания и навыки в области управления персоналом; лидерство и умение управлять; способность к обучению и развитию.

© Сапожникова Е.А., 2012

## **Управленческий аспект организации инновационных процессов в ДОУ**

*Койнова М.В. (Россия, Богданович)*

*e-mail: det-skaska@yandex.ru*

Сегодня к современному дошкольному образовательному учреждению (ДОУ) предъявляются такие требования, при которых повышение уровня управления становится объективной необходимостью. Руководитель должен гибко и быстро реагировать на запросы общества и в постоянно меняющейся экономической ситуации находить способы выживания, стабилизации и развития.

Цель ДОУ в статусе Центра: развитие личности ребенка в контексте детской субкультуры, сохранение и развитие индивидуальности ребенка, достижение ребенком уровня психофизического и социального развития, обеспечивающего успешность познания окружающего мира через разнообразные виды деятельности. Цель управленческой команды Центра - развитие системы условий, перевод ее из существующего в новое, качественно более высокое состояние, что предусматривает прогнозирование, перспективное планирование, специальную деятельность по внедрению инноваций..

Эта деятельность включает решение задач: создание условий обеспечивающих мотивацию педагогического коллектива на инновационную деятельность; научно-методическая поддержка и обеспечение достижения целей и задач инновационной деятельности; создание комплекса условий для развития профессиональной деятельности педагогов ДОУ; формирование направлений опытно-поисковой деятельности творческих лабораторий Центра; определение оптимальных психолого-педагогических условий, создаваемых в дошкольном образовательном учреждении, соответствующих требованиям к качеству дошкольного образования.

Руководитель современного ДОУ способствует реализации этих задач, через создание модели структуры управления ДОУ, в которой каждый субъект знает свои функциональные обязанности и имеет конкретные цели.

Важное значение имеют делегирование полномочий и создание обратной связи как необходимые составляющие деятельности современного руководителя. Командный менеджмент (управление с помощью команд) способствует: более успешной работе; быстрой адаптации системы управления ДОУ к изменениям внешней среды и улучшению качества образования; повышению эффективности управления; модернизации организационной структуры управления. Целесообразно наделение управленческими функциями специалистов, воспитателей: руководителей творческих групп. Это позволяет модернизировать структуру управления, сделать ее более демократичной. Для реализации задачи направленной на создание условий, обеспечивающих мотивацию педагогического коллектива на апробацию новой организационно-содержательной модели ДОУ необходимо разработать «Программу мотивации и стимулирования», предусматривающую процентные надбавки за экспериментальную деятель-

ность, за руководство творческими лабораториями, разработку и реализацию индивидуальной проектной деятельности, за авторские программы, повышение самостоятельности (расширение полномочий, делегирование полномочий) перевод педагогов на самоконтроль и взаимоконтроль (нами разработан дневник контроля и самоконтроля).

Для организации управленческой деятельности по модернизации системы управления необходимо создать нормативно-правовые условия, определяющие сферу влияния каждого воспитателя, специалиста, их права и ответственность, которые отражаются в положениях о творческой группе, научно-методической службе, научно-методическом совете, совете педагогов ДООУ, координационном совете.

Для обеспечения качества образовательной работы задачей руководителя является организация деятельности педагогического коллектива по совместно-взаимодействующей модели на основе коммуникативного менеджмента – диалога с ребёнком, семьёй, педагогом.

Если раньше в системе управления дошкольного образовательного учреждения выделяли блоки: администрации, психологической службы, методической службы, куда входил научно-методический совет (НМС), то с возникновением задачи организации работы на новом, более значимом уровне управления – с помощью команд (командного менеджмента), предлагается выделить работу творческих групп.

Творческие группы организуются для оперативного реагирования на изменения в содержании образования через внедрение новой организационно-содержательной модели образования, его научно-методическом, программно-методическом обеспечении. Их состав, направления деятельности, в каждом конкретном ДООУ зависят от степени квалификации педагогов, образовательной программы, программы развития, планирования экспериментальной и инновационной деятельности.

Главной особенностью воспитательных систем, является охват всех направлений развития детей: познавательно-речевого, художественно-эстетического, социально-личностного, физкультурно-оздоровительного, коррекционного.

В каждой программе творческой лаборатории принимается технология кооперативной деятельности – задачи подаются от ребёнка, родителя, как соавторов по планированию и реализации программ.

Критерием эффективности деятельности творческой группы являются сформированность социального, нравственного, познавательного, коммуникативного, художественного, физического потенциалов личности, проявление индивидуальности каждого воспитанника и педагога и сформированность коллектива в объединении.

Этапы работы группы: проектный, практический, аналитический. Основные направления в работе обусловлены результатами мониторинга развития детей, интересами детей, родителей, педагогов, социума.

Таким образом, созданная методическая служба выступает тем коммуникационным центром, в задачи которого входит участие в выработке общей программы действий по развитию образовательного пространства.

Мы отмечаем целесообразность использования системного и вариативного подхода в формировании воспитательно-образовательного пространства учреждения. Педагоги достигают в своей деятельности значительных результатов: формируется индивидуальный стиль работы; деятельность становится системной, целенаправленной, научной, повышается инициатива и творчество, формируется умение работать в команде – «взаимодействовать» с педагогами, родителями, детьми. Таким образом, значительно повышается уровень удовлетворённости детей, родителей и педагогов образовательным процессом, «процессом взаимодействия» в учреждении, что играет очень важную роль, создаёт оптимальные условия развития ребёнка, так как социально-педагогическая культура педагога, раскрывающаяся в такой категории как взаимодействие включает в себя сущностно-содержательные характеристики личностной включённости педагога в образовательный процесс, ведущей к осознанной заинтересованности в ребёнке, как самоценности. Именно от системы отношений ребёнок-взрослый, взрослый-взрослый зависят направленность и смысловое содержание всего педагогически организованного деятельности комплекса.

Таким образом, индивидуальность учреждения определяет примат личностного развития всех субъектов родителей, педагогов, детей, центрацию образовательного процесса на ценностях.

Смысл управления в настоящее время заключается в координации деятельности всех партнёров образовательного учреждения в соответствии с ценностными ориентациями, консолидировано принимаемыми в образовательной среде, задающей базис содержания образовательного процесса в ДООУ. Поскольку сегодня образовательное пространство представлено многочисленными разнонаправленными тенденциями, отвечающими на запросы многомерного социума и его усложняющейся структурой.

© Койнова М.В., 2012

### **Мотивационная готовность персонала к организационным изменениям в ДООУ**

**Шатунова В.В. (Россия, Первоуральск)**

*e-mail: mdou-75@mail.ru*

Управление изменениями в организации является сегодня одним из наиболее актуальных вопросов в научной и практической литературе по менеджменту. Ученые и менеджеры – практики говорят о том, что умение нужным образом измениться становится одним из определяющих факторов выживания и успеха организации. В свете новых требований к современному образованию разительно меняются образовательные учреждения – в своей стратегии, структуре, системах и границах и, конечно, обязанностях персонала и руководителей.

Успех проекта изменений зависит от уровня вовлеченности в него инициатора изменений (руководителя ДОУ и его замов); от методов и технологий, которые выбираются на базе его мировоззрения; от его жизненного опыта, возможности влиять на принятие решений; от его опыта и способностей управлять собой и управлять изменениями в своей жизни на личностном уровне. Последний фактор действительно очень важен: нередко процесс изменений в учреждения начинается именно с перемен в жизненных планах самого руководителя.

Еще одной важной тенденцией современной теории и практики управления является отношение к сотрудникам как к ключевому ресурсу конкурентоспособности и долгосрочного развития учреждения в подвижной и изменчивой среде. Именно с человеческим фактором связано большинство проблем в процессе организационных изменений, поскольку сознание и поведение персонала ДОУ изменить гораздо труднее, чем это, кажется на первый взгляд. В связи с этим задачи управления организационными изменениями и развитием в ДОУ трансформируются в задачи управления человеческими ресурсами и формирования мотивационной готовности персонала в деятельности ДОУ.

В последнее время в образовательной системе произошли положительные изменения, позволяющие педагогу раскрыть свой творческий потенциал и поэтому в инновационном процессе, главной фигурой является воспитатель с его культурным уровнем, физическим, психическим и нравственным здоровьем, творческим потенциалом.

Наиболее эффективной системой мотивации сотрудников, является «мотивация на результат». Большинство теоретиков систем мотивации пришли к выводу, что только мотивация на результат является совершенной системой. Выделяют следующие виды мотивации персонала: материальная мотивация, социальная мотивация, психологическая мотивация.

В условиях организационных изменений неизбежно возникает сопротивление некоторых педагогов в ДОУ. Для того чтобы изменения происходили в нужном руководителю направлении, необходимо преодолевать психологические барьеры людей. Одним из самых действенных способов является авторитетное мнение ключевых сотрудников учреждения.

Согласно теории ключевых групп Арта Клейнера, в каждой организации существует группа людей, которая определяет все, что в ней происходит. В ключевую группу организации входят сотрудники и люди, работающие вне организации, которые для большинства сотрудников являются воплощением данной организации. Поэтому необходимо выявить ключевых педагогов организации и сделать их союзниками и «проводниками» изменений.

Косвенными факторами, способствующими готовности персонала к изменениям, могут служить следующие индикаторы: эмоциональная включенность членов организации в ее деятельность и цели; независимость в поведении людей, определенная свобода; способ обращения с новыми идеями, под-

держка нового; эмоциональная безопасность в существующих отношениях, доверие, открытость; событийность жизни учреждения, наличие динамики внутренней жизни; проявляющаяся спонтанность и непринужденность, использование юмора; регулярные дебаты, столкновения точек зрения, идей, разного опыта и знаний; наличие в ДОУ личностной эмоциональной напряженности, возможно – конфликтов; толерантность к неопределенности в ДОУ, принятие риска неопределенности; количество времени, которое люди могут использовать и используют для детальной разработки идей среди прочего рабочего времени.

Реакция на изменения у всех сотрудников различна. Можно выделить пять факторов, определяющих реакцию на происходящие перемены: природа изменений и методы их проведения, последствия изменений на индивидуальном уровне, история организации и ее культура, психологический тип человека, персональная история человека и его опыт. Каждый из этих факторов, определяющих реакцию на происходящие перемены: природа изменений – организация экспериментальной площадки на базе ДОУ.

Процесс восприятия изменений в организации очень неоднороден. Поскольку организационные изменения, которые были классифицированы ранее, требуют времени на реализацию, то и отношение людей меняется по мере разворачиваемых «переменных» событий. Обычно все начинается с недоинформированного после «шокирующего» известия, здесь информация может быть не полной или недостоверной, но она получена. По мере информированности пессимизм обычно нарастает, люди уже понимают, чем им могут грозить изменения, некоторые из них оказываются «продолжать дела» и уходят в депрессию. Другие выражают решимость и преданность, реально смотрят на вещи, и их оптимизм начинает расти. Вскоре они входят на стадию «стабильной работы». Поэтому руководителю ДОУ необходимо знать существующие виды сопротивления изменениям: логические, рациональные возражения; психологические, эмоциональные установки; открытое сопротивление; скрытое сопротивление; немедленное сопротивление; отложенное сопротивление; индивидуальное сопротивление; организационное сопротивление.

Главная причина сопротивлений персонала – страх: страх потери и страх перед неизвестным и непонятным. Это может быть боязнь потерять рабочее место, лишиться определенного статуса или привычной дружеской атмосферы на рабочем месте, не суметь приспособиться к новым требованиям... и все это – ради громких целей, необходимость которых, совершенно неочевидна для сотрудников.

Основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям – максимально открытое и честное общение руководства с подчиненными, максимум информации о происходящем, дополнительное обучение сотрудников и вовлечение их в процесс принятия решений.

Дж. Коттер к общетактическим методам преодоления и устранения сопротивления изменений



относит следующее: обучение персонала и общение с ним. Устранение дефицита информации; участие сотрудников в переменах и вовлечение их в процессы принятия решений; помощь и поддержка в выполнении новых процессов и процедур; переговоры с людьми и согласие их по большинству пунктов; манипуляция, маневрирование; явное и неявное принуждение.

Среди основных практических задач, которые должны быть решены для успешной реализации изменений - проведение информационной кампании (обеспечивающей, в том числе, и эмоциональную поддержку персонала), построение единой команды и дополнительное обучение сотрудников.

Мотивация как психологическое явление трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, определяющих поведение. В другом – как совокупность мотивов. В третьем – как побуждение, вызывающее активность организма и определяющее ее направленность.

Факторы, определяющие инновационную активность педагогов, психологи разделяют на две группы: внешние факторы, по отношению к субъекту инновационного процесса; внутренние факторы, связанные с индивидуально – психологическими и личностными особенностями новаторов (ценностные ориентации, уровни тревожности, самоактуализации, контроль).

Мотивационную готовность педагогов к принятию системного нововведения относят к наиболее важному условию осуществления инноваций. При положительной мотивации у человека возникает побуждение к непосредственной реализации потребности в достижении успеха, к саморазвитию своих способностей и желание к познанию нового, и быть значимым, отрицательная же мотивация, напротив, выступает как самозапрет, тормозящий побуждения к реализации потребности.

© Шатунова В.В., 2012

### **Исследование проблемы внедрения инноваций в ДОУ**

**Гаева О.Н. (Россия, Рефтинский)**

*e-mail: oxa\_1975@mail.ru*

В период глубоких социально-экономических изменений в России, когда происходит переоценка всей системы общественных отношений, существенные изменения претерпевает и система образования. Характерной особенностью нашего времени является активизация инновационных процессов в образовании. Происходит смена образовательной парадигмы: предлагается иное содержание, иные подходы, право, отношение, поведение, иной педагогический менталитет. Все это свидетельствует о разворачивании инновационных процессов в системе образования.

Как существенный элемент развития образования инновации выражаются в тенденциях накопления и внедрения нововведений в образовательный процесс, что в совокупности приводит к качественным изменениям его содержательных и технологических аспектов.

Исследования нововведений в области образования представлены в работах К. Ангеловски, Л.Г.Богославец, В.В.Горшкова, Е.С. Заир-Бек, В.И.Загвязинского, М.В. Кларина, Е.Г.Ильина, В.Т.Кудрявцева, А.А.Майер, М.М. Поташника, С.Л. Полякова, В.А. Слостенина, Л.С. Подымовой, Т.И. Шамовой, Н.Р. Юсуфбековой и др.

Развитие педагогической инноватики в нашей стране связано с массовым общественно-педагогическим движением, с возникновением противоречия между имеющейся потребностью в быстром развитии образовательного учреждения и неумением педагогов её реализовать. Возрос массовый характер применения нового. В связи с этим обострилась потребность в новом знании, в осмыслении новых понятий «новшество», «новое», «инновация», «инновационный поведение» и др.

Слово «инновация» – имеет латинское происхождение. В переводе оно означает – обновление, изменение, ввод чего-то нового, введение новизны.

Понятие «нововведение» (инновация) определяется и как новшество, и как процесс введения этого новшества в практику.

П.И. Третьяков и К.Ю. Белая отмечают, что «инновация – нововведение. Нововведение – целенаправленное изменение, вносящее в среду внедрения новые стабильные элементы (новшества), вызывающие переход системы из одного состояния в другое».<sup>355</sup>

В педагогической литературе выделяются два типа инновационных процессов в области образования. Первый тип – инновации, происходящие в значительной мере стихийно, без точной привязки к самой порождающей потребности либо без полноты осознания всей системы условий, средств и путей осуществления инновационного процесса. Инновации этого рода не всегда связаны с полной научной обоснованностью, чаще они происходят на эмпирической основе, под воздействием ситуативных требований. К инновациям этого типа можно отнести деятельность учителей-новаторов, воспитателей, родителей и т.д.

Второй тип нововведений – инновации в системе образования, являющиеся продуктом осознанной, целенаправленной, научно культивируемой междисциплинарной деятельности.

Вероятно, мы не сможем представить себе механизм возникновения инновационной деятельности и условия, в которых этот механизм может работать, без осмысления психологических барьеров, неизбежно возникающих тогда, когда нужно выйти за пределы «своей системы» координат, привычных способов решения профессиональной задачи, своего представления о способах выполнения деятельности, осуществить переход, хотя бы кратковременный, на другую платформу, другую точку

<sup>355</sup> Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление образованием по результатам. М.: Новая школа, 2001. С. 141.

зрения. Такие переходы в иную культуру очень непросты<sup>356</sup>.

Методологической базой исследования по проблеме психологических барьеров стали работы авторов: Л.С. Подымаловой, В.А. Подымалова, Е.Н. Ермолаевой, Л.Д. Столяренко, Д.А. Горяниной, А.В. Батаршева, В.И. Андреева, Г.Д. Бабушкина, В.И. Григорьева, А.М. Хон, М.В. Кроз, В.И. Антонюк, А.И. Пригожина и других. Проблема психологических барьеров значима для многих отечественных и зарубежных авторов. Первые попытки описать воздействие психологического барьера на развитие личности были представлены в трудах К. Левина, З. Фрейда, а в отечественной педагогике и психологии сначала К.Д. Ушинским, а потом и Б.М. Кедровым. На сегодняшний день психологические барьеры общения составляют объект исследований таких авторов, как Е.В. Андриенко, Ю.И. Агвтер, И.А. Зимняя, В.А. Кан-Калик, Н.В. Кузьмина, А.А. Леонтьев, А.К. Маркова, Б.Д. Парыгин, В.М. Целуйко, Е.В. Цуканова.

Исторически все новое и неизвестное всегда вызывало у людей тревогу и страх. Следовательно, в силу возникновения отрицательных чувств, существования стереотипов индивидуального и массового сознания, инновации, затрагивающие образ жизни, интересы и привычки людей, могут вызывать у них болезненные явления. Это обусловлено блокированием жизненных потребностей в безопасности, защищенности, самоутверждении.

Антиинновационный барьер – понятие, традиционно используемое в социологической и психологической литературе. Психологический, внутриличностный барьер обусловлен как индивидуальными особенностями педагога, так и социально-психологическими чертами той общности, в которую он входит. Внешне этот барьер выступает в защитных высказываниях, которые часто отражают стереотипы, существующие в обществе относительно конкретных инноваций.

Каждый этап инновационной деятельности требует от педагогов сформированных адекватных профессиональных компетентностей, готовности воспринимать инновации. Для приобретения профессионализма необходимы соответствующие способности, желание и характер, готовность постоянно учиться и совершенствовать свое мастерство. Наличие у человека диплома, сертификата, подтверждающего уровень его квалификации, это необходимое, но недостаточное условие для последующего становления профессионализма. Человек может приобрести это свойство в результате специальной подготовки и долгого опыта работы, но может не приобрести его, а лишь «числиться» профессионалом.

Природа людей по отношению к нововведениям различна, одни склонены к их принятию, другие – более консервативны.

Происходящие в обществе социально-экономические изменения предъявляют новые тре-

бования к результатам профессиональной деятельности и уровню профессиональной компетентности педагогических коллективов общеобразовательных учреждений в силу качественной новизны, стоящих перед ними профессиональных задач. Такие задачи не имеют простых и однозначных решений, что обуславливает потребность в педагогах нового типа, умеющих творчески мыслить, способных самостоятельно принимать решения и осознающих свою личную и коллективную ответственность за результаты деятельности.<sup>357</sup>

Нередко в условиях инновационных изменений могут появляться преграды, барьеры нововведениям. В качестве параметров психологического барьера можно рассматривать: составляющие барьера, то есть конкретные факторы, вызывающие негативные реакции работников, степень психологического барьера, определяемую числом работников, имеющих негативные реакции, характер барьера, то есть формы проявления негативных реакций работников.

К сожалению, есть немало материально-технических, финансовых, социальных трудностей, которые сдерживают инновационные устремления наших педагогов, мешают овладеть в требуемой мере современной духовной культурой, необходимой для творчества. Существует явное противоречие между возможностями и реальным состоянием. Но развитие общества требует от педагогического коллектива инновационного поведения, то есть активного и систематического творчества в его деятельности.

Инновационное поведение – не приспособление, а максимальное развитие своей индивидуальности, самоактуализации. Педагог должен проникнуться мыслью: если кто-то отказывается от части своих ценностей и идеалов, он нарушает свою моральную и интеллектуальную целостность, становится несчастным, утрачивает свободу. Свобода предполагает уважение себя, как личности. Педагогу полезно осознать, пережить и избавиться от психологических барьеров, «комплексов», мешающих реализации инновационной деятельности. Стандартизация поведения и внутреннего мира педагога сопровождается тем, что в его деятельности все большее место занимают инструктивные предписания. В сознании накапливается все больше различных готовых образцов педагогической деятельности. Это приводит к тому, что педагог снижает при этом уровень креативности.

В основу построения концепции подготовки коллектива в образовательном учреждении к инновационной деятельности были положены – системный, рефлексивно-деятельный и индивидуально-творческий подходы, обеспечивающие построение и функционирование целостного процесса формирования личности педагога.

С позиций системного подхода – все звенья педагогического образования должны максимально

<sup>356</sup> Проблема подготовки педагогических кадров к инновационной деятельности [Электронный ресурс] / Каменкова Е.И. URL: <http://festival.1september.ru>

<sup>357</sup> Фоменко С.В. Профессиональное становление педагогического коллектива как коллективного субъекта деятельности: методология, теория и практика. М., 2009. С.331.

стимулировать проявление всех компонентов инновационной деятельности в их единстве.

Реализация рефлексивно-деятельностного подхода – предполагает развитие способности педагога входить в активную исследовательскую позицию по отношению к своей деятельности и к себе, как ее субъекту с целью критического анализа, осмысления и оценки ее эффективности для развития личности ребенка.

Индивидуально-творческий подход – выводит на личностный уровень, обеспечивающий выявление и формирование у педагога творческой индивидуальности, развитие у него инновационного сознания, неповторимой технологии деятельности.

Внедрение любой инновационной деятельности в ДОУ невозможно без психолого-педагогического сопровождения. В современной российской науке психолого-педагогическое сопровождение рассматривается в исследованиях Г. Бардиера, М.Р. Битяновой, Э.Ф. Зеера, Н.Л. Коноваловой, И. Ромазана, Е.В. Руденского, Л.Г. Субботиной, С.Н. Чистяково, Т.М. Чурековой.

Сущность психолого-педагогического сопровождения по-разному трактуется в научной литературе. Так, в психологических источниках говорится о психологическом сопровождении, а в педагогических – о педагогической поддержке.

Э.Ф. Зеер считает, что «психологическое сопровождение является технологией, основанной на четырех функциях: диагностики существа возникшей проблемы, информации о проблеме и путях ее решения, консультации на этапе принятия решения проблемы, первичной помощи на этапе реализации плана решения».

Отсюда психолого-педагогическое сопровождение педагогов – это движение вместе с изменяющейся жизнью, рядом с ней, своевременное указание возможных путей, при необходимости – помощь и поддержка.

Новые стратегические ориентиры в развитии системы дошкольного образования, которые определены Министерством образования и науки РФ в приказе № 655, направлены на развитие дошкольного образования в соответствии с запросами общества и государства. Поскольку мы являемся важным звеном в подготовке детей к обучению в школе, нам необходимо знать, на что ориентировать выпускников, насколько меняется подход к обучению в школе, что ожидает в будущем сегодняшних дошколят.

На сегодняшний день для всех однозначно, что современных детей надо учить по-новому. Это диктует современная социально-политическая ситуация, стремительные изменения современного мира, и наши дети должны быть к этому готовы.

Новая школа – это школа, где ребята будут вовлечены в исследовательские проекты и творческие занятия, чтобы научиться изобретать, понимать и осваивать новое, выражать собственные мысли, принимать решения и помогать друг другу, формировать интересы и осознавать возможности.<sup>358</sup>

<sup>358</sup> Инновационные подходы в организации детской экспериментальной работы [Электронный ресурс] /Семенова В.М. URL: [mdou3-buratino.3dn.ru](http://mdou3-buratino.3dn.ru)

Важнейшими качествами личности становятся: инициативность, способность творчески мыслить и находить нестандартные решения.... Основы этих качеств закладываются и развиваются в дошкольном детстве.

Воспитатель – главное действующее лицо в обновлении педагогического процесса, именно ему предъявляются новые требования. В этих условиях предполагаются и новые подходы к управлению, они становятся той движущей силой, которая может перевести дошкольное образовательное учреждение из функционирующего в развивающее и развивающеесяся.

Решение на практике проблем технологии управления требует четких методологических подходов к развивающему и развивающемуся ДОУ. В качестве определяющих должны использоваться системно-деятельностный, синергетический, коммуникационно-диагностический, культурологический, личностно-ориентированный подходы. Сущность их состоит в следующем.

*Системно-деятельностный подход* позволяет установить уровень целостности адаптивной образовательной системы, степень взаимосвязи и взаимодействия ее целесодействующих элементов, соподчиненность целевых ориентиров в деятельности подсистем различного уровня.

*Синергетический подход* предполагает учет природосообразной самоорганизации субъекта. Практически это означает принятие во внимание всех компонентов человеческого «само» в деятельности социально-педагогической системы.

*Коммуникационно-диагностический подход* состоит в установлении взаимодействия всех субъектов (объектов), находящихся в открытых и равноправных взаимоотношениях по достижению прогнозируемых конечных результатов.

*Культурологический подход* предполагает объединение в целостном непрерывном образовательном процессе специальных, общекультурных и психолого-педагогических блоков знаний по конкретным научным дисциплинам, общечеловеческим и национальным основам культуры, закономерностей развития личности.

*Личностно-ориентированный подход* означает учет природосообразных особенностей каждой личности, предоставление ей своей адаптивной ниши для более полного раскрытия способностей и возможностей с учетом зоны ближайшего раскрытия<sup>359</sup>.

Построение развивающего образования необходимо и в дошкольном учреждении хотя бы как условие обеспечения целостности дошкольного и начального школьного образования в направлении обеспечения единого подхода к развитию личности ребенка. Оно имеет и свои специфические задачи для дошкольного учреждения: оно должно обеспечить условия для профессионального и личностного роста педагога. Мы полагаем, что в связи с этим управление дошкольным учреждением должно строиться с принципиально иных позиций. По-

<sup>359</sup> Третьяков П.И., Белая К.Ю. Дошкольное образовательное учреждение: управление образованием по результатам. С. 15-16.

строение развивающего образования, на наш взгляд, требует и развивающего управления, при котором выдвигаемое на первый план профессионально-личностное развитие педагога становится основным условием развития дошкольного учреждения.

В условиях инновационного режима идет активный процесс личного самоопределения всех участников учебно-воспитательного процесса. Первая задача руководителя при управлении инновационным процессом – определение отношения к инновациям, сбор альтернативных мнений о нем. Процесс рождения и освоения новшеств всегда характеризуется наличием непростой системы отношений к нему. Управленческое консультирование здесь выступает как главенствующее, чтобы не было никакой недоговоренности, чтобы каждый человек понимал свою миссию; при любом нововведении необходимы гласность и инструктаж. Методический процесс управления инновационной деятельностью в образовательном учреждении несет в себе целеполагание, анализ, планомерные шаги, педагогические технологии, организацию нового, экспертный контроль, т.е. все элементы управления. При управлении инновационными процессами главное место занимает контроль за результатами, который осуществляется рубежно.

Любой инновационный процесс носит вероятностный характер, и не все его последствия могут быть спрогнозированы. Уйти от многих ошибок и упущений еще на уровне проекта или модели поможет составление программы развития ДООУ, которая разрабатывается совместно с творческими группами.

В процессе решения данных проблем основная нагрузка ложится на заведующую ДООУ. Соответственно, стержнем для развертывания инновационной деятельности перевода ДООУ из режима функционирования в режим развития являются ее управленческие действия, позволяющие осуществить интеграцию организационных условий и содержания образовательного процесса с содержанием всей структуры его управления, системы управления нововведениями и качеством работы ДООУ<sup>360</sup>.

Федеральные государственные требования, примерные основные общеобразовательные программы ставят перед педагогами важную задачу – пересмотр подхода к образованию и организации интегрированного воспитательно-образовательного процесса в детском саду. Процесс перехода довольно сложный. Это и отмена учебной деятельности, и обновление планирования и перевод его в комплексно-тематический вид, и интеграция образовательных областей, и совершенствование мониторинга. Если ранее в дошкольном учреждении стремились к формированию у детей большего количества знаний, умений, навыков, то современные требования направлены на качественный уровень, на развитие интегративных качеств дошкольника. Теперь педагоги должны стремиться к развитию дошкольника, а не к овладению им большим багажом зна-

ний. Кроме того, сам подход к организации воспитательного процесса должен быть пересмотрен.

Перед дошкольными учреждениями стоит сложная задача перехода к инновационным формам, основываясь федеральными государственными требованиями и предложенными примерными основными общеобразовательными программами.

Именно педагог является основной фигурой при реализации на практике нововведений.

Анализ результатов деятельности нашего образовательного учреждения МКДОУ № 28 «Малышок» позволил выявить, что инновационная деятельность в детском саду не осуществлялась. Внедрение федеральных государственных требований ставит педагогический коллектив ДООУ перед необходимостью осуществлять инновационную деятельность по реализации ФГТ.

Для достижения данной цели необходимо последовательное решение следующих задач:

- 1) изучить теоретические аспекты по проблеме управления инновационным поведением педагогов;
- 2) определить отношение педагогов к внедрению инноваций в ДООУ;
- 3) разработать модель психолого-педагогического сопровождения снижения сопротивления к внедрению инноваций;
- 4) апробировать модель обеспечения формирования готовности педагогов к внедрению инноваций.

Таким образом, разработанная нами модель будет иметь следующую практическую значимость:

модель психолого-педагогического сопровождения по уменьшению сопротивления педагогов к внедрению нововведений позволит активизировать их инновационное поведение;

технология и методические рекомендации по организации модели психолого-педагогического сопровождения, активизирующей инновационное поведение педагогов может быть полезна руководителям дошкольных учреждений;

рекомендации по психолого-педагогическому сопровождению инновационной деятельности педагогов ДООУ могут быть полезны педагогам-психологам.

Полный комплекс условий эффективности внедрения федеральных государственных требований можно обеспечить только при системно-целевом управлении с широким включением в процесс разработки и реализации планов развития всего педагогического коллектива дошкольного образовательного учреждения.

© Гаева О.Н., 2012

### **Менеджмент IT-проектов в современном образовательном учреждении**

*Захарова Л.А. (Россия, Екатеринбург)*

*e-mail: zaharova67@mail.ru*

Актуальность вопроса, рассматриваемого в статье, обусловлена рядом обстоятельств, сложившихся на современном этапе развития отечественного образования.

Во-первых, процесс компьютеризации образования создает материальную основу для его ин-

<sup>360</sup> Микляева Н.В. Инновации в детском саду. М., 2008. С.46

форматизации и имеет глобальный характер. Современное образование стоит на пороге новой ступени социального развития цивилизации – эры информационного общества. Бурное вторжение информационных технологий в обучающую среду представляет собой противоречивый процесс, поэтому становится необходимым определить место информационных технологий во внутреннем школьном пространстве.

Во-вторых, сегодня информационная культура рассматривается как часть культуры человека и общества, поэтому применение образовательных и управленческих компьютерных технологий должно найти свое место, как в образовательном процессе, так и в практике управления образовательным учреждением.

В-третьих, в процессе модернизации образования жизненно необходимо внедрение в учебно-воспитательный процесс школы новых педагогических технологий, способствующих созданию благоприятных условий для обучения и воспитания личности ученика. Современные требования к организации педагогического процесса в учебных заведениях предполагают обязательное использование компьютерного инструментария в школьном образовательном пространстве.

Как показал анализ научно-педагогической литературы, наименее изучена проблема, связанная с технологиями проектирования и развития единой информационной образовательной среды школы, что усиливает актуальность исследований в этом направлении.

Изменения в образовании, связанные с применением ИКТ, далеко не однозначны и породили ряд противоречий. Наиболее значимые из них фиксируются непосредственно в сфере развития единого образовательно-информационного пространства. К ним относятся:

1. Проблемы применения ИКТ в педагогической практике процессов широко обсуждаются в педагогической науке, но по-прежнему не разработаны научно-теоретические основы педагогической технологии развития единой информационной среды школы и ДОУ.

2. В теории образования обоснованы преимущества использования информационных технологий в образовании, но на практике не всегда реализуется потенциал компьютерных технологий из-за отсутствия педагогических условий их применения в единой информационно-образовательной среде.

3. В учебных заведениях предпринимаются попытки создания единой образовательной информационной среды, но из-за неразработанности стратегии ее внедрения, они не всегда успешны.

Выявленная совокупность противоречий порождает проблему, с которой сталкиваются рано или поздно административные команды образовательных учреждений. Проблема состоит в выявлении условий необходимых для создания и функционирования технологии развития единой образовательной информационной среды образовательного учреждения, а также в выявлении механизмов орга-

низации внедрения и функционирования таких систем.

Как правило, основными результатами внедрения ИКТ в образовательную среду ОУ прогнозируются: модернизация ресурсной базы информатизации в школы; создание электронного документооборота; оптимизация банка информационных ресурсов, с помощью которого автоматизируется учет и контроль всех процессов в образовательном учреждении, а также автоматизируются мониторинговые исследования образовательного процесса и процесса управления школой; расширение интерактивного виртуального образовательного поля; оптимизация системы учета в библиотеке школы; построение траектории овладения учащимися навыками компьютерной грамотности; введение в образовательную практику рефлексивной карты самообразования; повышение квалификации педагогических и руководящих работников в области информационно-телекоммуникационных технологий; насыщение образовательной среды современным интерактивным сопровождением; разработка методических и дидактических комплексов дистанционного обучения по предметным модулям; установка интерактивной информационно-консультативной системы «Консультант»; создание банка достижений учащихся и педагогов школы; создание виртуальных Интернет-клубов, создание Медиа-союзов, объединяющих на кооперативной основе детские объединения; освоение дистанционных форм образования всеми участниками образовательного процесса.

При планировании проектов информатизации необходимо ответить на следующие вопросы:

- Как этот проект улучшит внутреннюю среду организации?
- Соответствует ли этот проект уровню организационной зрелости и уровню информационной культуры организации?
- Какие новые информационные ресурсы появятся в ОУ, и кто их будет использовать?
- Имеет ли проект результат очевидный для всех? IT – проект, незавершенный за четыре года, никогда не станет успешным. Во время создания проекта любой пользователь должен знать и понимать конечный результат проекта. Проект должен начинаться с четко обозначенных целей.
- Найдутся ли на проект финансовые средства? IT – проекты требуют средств для качественного оборудования, программного обеспечения и поддержки новой информационной системы. Вопросы финансирования IT- проектов частично решаются федеральными и муниципальными органами управления образованием. В рамках национального проекта «Образование», IT – проекты всегда охотно поддерживаются и финансируются. Кроме того, существует достаточно много благотворительных государственных, полугосударственных и негосударственных фондов, осуществляющих грантовую поддержку информационных проектов. Поэтому для администрации образовательного учреждения важным предпроектным мероприятием является анализ инвестиционных возможностей организации, цель которого заключается в выявлении источников фи-

нансирования и возможности организации воспользоваться этими ресурсами.

- Используются ли аналогичные ИКТ в других предприятиях? Большинство ИТ- проектов базируются на готовых решениях, а не разрабатываются индивидуально для конкретного ОУ. Не стоит становиться первым покупателем, решение должно быть апробировано на других предприятиях. Важно на этом шаге ознакомиться с опытом внедрения готовых решений на аналогичных по масштабу и особенностям образовательных учреждениях.

- Как будет влиять ИТ- проект на пользователей? Основной вопрос работоспособности новой информационной системы – это удобство пользователей при работе с ней. Необходимо обращать внимание на автоматизацию выполнения пользователями своих основных обязанностей, не нагружать их информацией, которая не нужна им по роду деятельности.

- Каковы интересы пользователей при внедрении ИТ- проекта? Потребуется ли проект изменения должностных обязанностей сотрудников, смогут ли сотрудники освоить новые функции, какое повышение квалификации в области информатизации они должны пройти и как будет организовано обучение, есть ли возможность организовать их консультирование в процессе внедрения проекта.

Ответы на эти вопросы определяют эффективность ИТ- проектов, позволят новым технологическим решениям способствовать эффективности образовательного процесса, управления им, управления образовательным учреждением в целом. ИТ-проекты имеют высокие риски. Д. Филиппом [4] приводится следующая статистика: 31% проектов прерываются до своего завершения; 88% проектов не укладываются в сроки; из каждых 100 проектов 94 приходится начинать заново; средняя стоимость проекта повышается на 189%; среднее время проекта повышается на 222%. Самый опасный риск ИТ- выбор неправильного решения для реализации развития менеджмента образовательного учреждения, который происходит на этапе планирования проекта. Для успеха таких проектов в организации должно существовать трехмерное пространство изменений: сверху-вниз – руководство устанавливает стратегию и цели изменений, создает условия проведения изменений; снизу-вверх – большинство сотрудников ОУ нацелены на поиск подходов по обеспечению эффективности образовательного процесса; горизонтальное – реорганизация ключевых процессов в образовательном учреждении для достижения лучших результатов.

На начальном, подготовительном этапе проекта необходимо создать все технические, организационные и кадровые условия для реализации проекта. Наиболее важным на данном этапе является создание команды проекта по внедрению информационной системы. Руководство предприятия назначает менеджера проекта, который отвечает за реализацию проекта, составляет планы и формирует команду проекта. Важно собрать команду, члены которой должны быть заинтересованы в успехе проекта. Члены команды ИТ – проекта должны быть мотивированы на доведение проекта до успешного за-

вершения. В состав команды ИТ- проекта, как правило, входят: координатор информационной системы, сетевой администратор и сетевые классные руководители. В качестве координатора системы может назначен заместитель директора по ВР или УВР. Координатор организует работу всех типов пользователей (сотрудников, учащихся, родителей) на уровне данного ОУ, управляет системой ввода данных и правами доступа в информационную систему, контролирует полноту, качество, оперативность информации, вводимой в систему; готовит административные приказы, распоряжения, графики по каждому этапу внедрения; готовит предложения директору на поощрение сотрудников в соответствии с выполненным объемом работы; совместно с сетевым системным администратором организует и проводит обучение персонала. Сетевой администратор (учитель информатики или заместитель директора по ИКТ) обеспечивает техническую поддержку сервера информационной системы, при необходимости - рабочих мест и коммуникаций локальной сети ОУ; обеспечивает резервное копирование баз данных, настройки безопасности и бесперебойной работы информационной системы; создает необходимые отчеты с использованием «Конструктора отчетов»; консультирует руководителей и педагогических работников ОУ по входу в систему, организации ввода информации в базы данных, распечатке отчетов и других документов. Наиболее важным моментом является мотивация команды проекта. Члены команды ждут от менеджера проекта не только руководящих указаний, распределения задач и обновления проекта, но и подтверждения мотивации собственных усилий. Иногда большая часть мотивации команды находится вне компетенции менеджера проекта. Мотивация и уровень заинтересованности в первую очередь определяется порядками, организационной культурой образовательного учреждения, рабочей творческой атмосферой и преданностью общему делу любого члена команды.

Проект создания информационной системы – это сложная работа, определяемая датой завершения проекта, этапами работ и размерами финансирования. На каждом этапе выделяются элементы работы, которые необходимо выполнить, чтобы перейти к реализации следующего этапа проекта. Существуют различные критерии определения последовательности выполнения задач проекта, причем отдельные задачи могут выполняться параллельно. Схема деления работы WBS (Work Breakdown Structure) [1, С. 175] позволяет ответить на поставленные вопросы и назначить задачи членам команды проекта. Процесс создания схемы WBS- результат коллективного творчества. Обычно схема создается менеджером проекта совместно с членами команды. Иногда требуется участие других представителей администрации или консультантов, представителей фирмы-разработчика программного продукта. При составлении схемы WBS необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какое логическое деление проекта на части (например, по времени или планируемыми действиями)?

- Существуют ли очевидные сроки, определяющие этапы проекта (например, по учебным четвертям или по полугодиям)?
- Нужно ли учитывать в проекте продолжительность учебного цикла?
- Существуют ли финансовые ограничения или рекомендации для деления проекта на этапы?
- Какие работы по созданию информационных систем уже начаты в организации?
- Каковы ресурсы, необходимые для реализации каждой работы?

При составлении схемы осуществляется ресурсное планирование проекта. Информация, полученная в ходе ресурсного анализа проекта, помогает обратить внимание на те задачи, где эффективное использование ресурсов будет являться ключевым фактором успеха. План проекта – план со сроками работ содержит также сведения о ресурсах и стоимостных параметрах работ. Такой план и отражает бюджет проекта.

В схеме WBS, как правило, отражаются не только работы по привлечению необходимых ресурсов, но и этапы реализации проекта: этап заполнения всех необходимых для учета и контроля баз данных; этапе перехода к автоматизированному учету успеваемости, посещаемости и ведения расписания учебных занятий и мероприятий; этап запуска системы электронного документооборота, а также организации взаимодействия всех участников образовательного процесса в рамках информационной системы; этап реализации технологии дистанционного обучения, системы электронного тестирования, а также системы ведения личных портфолио учащихся и педагогов, портфолио проектов.

Менеджмент IT- проектов является наиболее сложной частью проекта изменений менеджмента ввиду большого числа взаимодействующих факторов. Безразлично, сколько времени потрачено на исследование и проверку проекта, насколько детальным был его план – никто не может предсказать, что произойдет в будущем. В некоторых случаях на этапе реализации обнаруживается лучший способ реализации или более совершенное оборудование. Либо направление движения проекта нужно изменить по требованию руководства или желанию пользователей, иногда изменение направления происходит по инициативе команды проекта. Отклонение проекта может происходить по нескольким причинам: недостаточное планирование. Некорректность плана сказывается на всех аспектах проекта; недостаточное видение. Неправильно сформирована конечная цель проекта; нарушение границ. Руководство или пользователи все еще что-то пытаются добавить в уже запущенный проект; потеря лидерства. Без явного лидера проект теряет целеустремленность и требует дополнительных затрат.

Предотвратить отклонение проекта можно за счет определения четкого и неизменного плана реализации проекта, бюджета и границ реализации. Любое изменение только ухудшает качество проекта.

После завершения проекта, но до утверждения окончательного отчета менеджер проекта должен провести аудит успешности проекта. Целью аудита станет анализ заверченного проекта, эффективности работы команды, успеха проекта, отношения к результатам проекта всех участников образовательного процесса.

На любом этапе проекта, особенно на завершающем, необходимо документирование выполненной работы, описание достигнутых целей. В окончательном отчете о проекте нужно отразить исходный и пересмотренный планы проекта, окончательную схему WBS, итоговые отчеты о совещаниях команды проекта.

Несмотря на всю сложность менеджмента и высокие риски IT – проектов, создание единой информационной системы в образовательном учреждении позволит повысить качество управления и рационализировать организационную деятельность. Информация станет более доступной как для учителей и учащихся, так и для родителей. Это повысит качество коммуникаций как во внутренней среде (учащиеся, сотрудники школы), так и с внешней средой (родители, муниципальные органы образования и др.) в процессе управления школы.

Таблица 1 – Показатели социальной эффективности использования ИКТ во внутренней среде ОУ

Мероприятие	Социальный эффект
Система мониторинга учебного процесса	Повышение качества управления и рационализации организационной деятельности.
Автоматизация процесса составления расписания	Аккумуляция оперативной информации, создание условия для анализа менеджерами деятельности подразделений и принятия управленческих решений.
Автоматизация отчетности	Комфортные условия для профессионально важных обязанностей.
Автоматизация работы библиотеки	Позитивное изменение характера труда сотрудников.
Автоматизация оценочной деятельности учителей	Повышение уровня информационной компетенции персонала.
Разработка и реализация мультимедийных курсов	Доступность информации (упрощение и регламентация).
Автоматизация методической, проектной деятельности учителей	
Автоматизация системы контроля учащихся со стороны родителей и коммуникации «школа – родители»	
Единая система бухгалтерского учета	Создание системы надежного учета и контроля поступлений и расходования денежных средств на всех уровнях управления.
Электронный документооборот	Стандартизация документооборота, автоматизации наиболее трудоемких процедур. Ускорение процессов прохождения информации как по вертикали, так и по горизонтали. Снижение затрат на приобретение канцелярских товаров. Снижаются расходы на ведение дел и обработку информации.
Автоматизация процесса составления расписания	Полностью информирует диспетчера об имеющихся нагрузках, занятости выбранного учителя, класса, аудитории. Оптимизация учебного процесса.



Мероприятие	Социальный эффект
	Повышение управляемости учебного процесса.

Работа с информационной системой создаст комфортные условия труда для учителей и создаст предпосылки для повышения качества педагогического труда. В ходе реализации проекта возрастет информационная компетенция персонала. В табл. 1 представлены традиционные показатели социальной эффективности внедрения новой информационной системы.

Автор полагает, что реализация такого проекта будет способствовать повышению качества коммуникационных процессов, повышению качества управляемости школой.

Литература:

1. Гулин В.Н. Информационный менеджмент.- Минск, Современная школа, 2009.
2. Кравченко Т.К. Инфокоммуникационные технологии управления предприятием / Т.К. Кравченко, В.Ф. Пресняков. М.: ГУ ВШЭ, 2003.
3. Тронин Ю.Н. Информационные системы и технологии в бизнесе / Ю.Н. Тронин. М.: Альфа-Пресс, 2005.
4. Филипп Д. Менеджмент IT- проектов / Д. Филипп. М.: Лори, 2005.

© Захарова Л.А., 2012

### Проблемы внедрения ИКТ в массовой школе

**Варлакова С.В.** (Россия, Пышма)  
e-mail: svetavarlakova@mail.ru

В настоящее время в нашей стране происходят существенные изменения в национальной политике образования. В «Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» одной из важнейших задач определено «расширение использования информационных и телекоммуникационных технологий для развития новых форм и методов обучения, в том числе дистанционного образования и медиаобразования, создание системы непрерывной профессиональной подготовки в области информационно-коммуникационных технологий».

Переход на Федеральные государственные образовательные стандарты второго поколения предполагает создание динамичной информационно-образовательной среды учебного заведения. Сегодня изменение самих целей образования обеспечивает принципиально новую его ориентацию на условия жизни и проблемы информационного общества. Образовательная система отказывается от традиционного представления результатов обучения в виде знаний, умений и навыков. Сегодня требования к результатам обучения сформулированы в виде личностных, метапредметных и предметных составляющих. В федеральном стандарте сформулированы требования, указывающие на реальные виды деятельности, которыми учащийся должен овладеть к концу обучения. Неотъемлемой частью фундаментального ядра нового стандарта являются универсальные учебные действия. Важным элементом формирования универсальных учебных действий обучающихся, обеспечивающим его результативность являются ориентировка

школьников в информационных и коммуникативных технологиях (ИКТ) и формирование способности их грамотно применять (ИКТ-компетентность). Использование современных цифровых инструментов и коммуникационных сред указывается, как наиболее естественный способ формирования УУД включена подпрограмма «Формирование ИКТ компетентности обучающихся». Термин «информационная компетентность» отнесен к ключевым формируемым понятиям стандартов нового поколения. Информационная компетентность предполагает формирование качеств личности, представляющих собой совокупность знаний, умений и ценностного отношения к эффективному осуществлению различных видов информационной деятельности и использованию новых информационных технологий (НИТ) для решения социально-значимых задач, возникающих в реальных ситуациях повседневной жизни человека в обществе (сюда относятся общеобразовательные знания, умения и мотивация осуществления информационной деятельности, необходимые для любого человека, независимо от профессии).

Система образования сегодня, требует постоянного обновления технологий, ускоренного освоения инноваций, открытости деятельности, быстрой адаптации к запросам и требованиям динамично меняющегося мира. В основу развития системы образования должны быть положены такие принципы проектной деятельности, реализованные в приоритетном национальном проекте «Образование», как открытость образования к внешним запросам, применение проектных методов, конкурсное выявление и поддержка лидеров, успешно реализующих новые подходы на практике, адресность инструментов ресурсной поддержки и комплексный характер принимаемых решений.

Информатизация в образовании является важным условием реализации национальных образовательных проектов и инициатив, а также федеральных целевых программ и новых федеральных государственных образовательных стандартов. Основополагающим фактором, обеспечивающим успешность такого перехода, является системность подготовки и комплексность всех видов обеспечения введения ФГОС, постоянное научное и методическое сопровождение, включая консультирование и сопровождение всех участников образовательного процесса. В этих условиях особую значимость приобретает проблема модернизации и информатизации системы образования.

Сам термин «информатизация образования» несколько расплывается и в разных источниках имеет разное наполнение, трансформируясь от «процесс оснащения учреждений образования и органов управления компьютерной техникой, программным обеспечением, телекоммуникационными средствами» до «комплекс действий по внедрению информационных технологий во все виды и формы образовательной практики, трансформация на этой основе существующих и появление новых образовательных моделей».

Информатизация образования – это сложный многоуровневый процесс, который нельзя свести к снабжению школ компьютерами, электронными учебниками и подключению к Интернету. Техническое обеспечение, безусловно, является важной, но лишь обеспечивающей основой процесса информатизации. На сегодняшний день образовательные учреждения обеспечены в достаточной степени компьютерной техникой, оргтехникой, мультимедийным и коммуникационным оборудованием, оборудованием для сетей, но если бы весь этот массив оборудования эффективно использовался... Но здесь наступает очередь проблем.

Поставка оборудования – очень удобный формат отчета о проведенной информатизации учебных заведений. Количество единиц техники – отличный показатель отчетности. Куда скромнее выглядят параметры эффективности ее использования. Недостаточно поставить оборудование в школу, это оборудование необходимо установить, настроить, проложить локальные сети, обслуживать и ремонтировать в дальнейшем, менять расходные материалы. Поставка в образовательное учреждение компьютерной техники должна сопровождаться: техническими работами по первоначальной установке и настройке оборудования и коммуникационных сетей; выделением ставок для обеспечения технической поддержки; выделением средств/статей расходов на поддержание техники в работоспособном состоянии в течение продолжительного периода (ремонт, замены расходных материалов).

Информатизация образования – целенаправленно организованный процесс обеспечения сферы образования методологией, технологией и практикой создания и оптимального использования научно-педагогических, учебно-методических разработок, ориентированных на реализацию возможностей средств информационных и коммуникационных технологий (ИКТ), применяемых в комфортных и здоровьесберегающих условиях.

Но как бы не расшифровывался данный термин, информатизация образования призвана решать комплекс задач, связанных с необходимостью повышения качества образования, эффективности функционирования системы образования в целом, обеспечения доступности образовательных услуг, подготовки учащихся к жизни в открытом информационном пространстве.

Сложность, выстраивания такой системы в относительно новых условиях заключается в том, что сфера образования включает множество организаций и учреждений, характеризующихся широким спектром деятельности. С одной стороны общеобразовательные учреждения, обладают определенной самостоятельностью в выработке и проведении технической политики информатизации управления, с другой – большинство привязано к определенному продукту, рекомендуемому вышестоящими инстанциями. Разрабатывать и эксплуатировать разнообразные приложения, созданные на основе различного программного обеспечения, адаптированного к конкретному образовательному учреждению не предоставляется возможным из-за неспособности

самостоятельно разрабатывать данные продукты по техническим и финансовым причинам. Тот факт, что в перспективной системе образования будут преобладать информационные компоненты, сегодня представляется практически бесспорным: ведь именно система образования должна давать людям необходимые знания о новой информационной среде их обитания; формировать у них новую информационную культуру и новое, информационное мировоззрение, основанное на понимании определяющей роли информации и информационных процессов в природных явлениях, жизни человеческого сообщества, наконец, деятельности самого человека. Таким образом, проблема информатизации образования уже не может рассматриваться лишь как инструментально-технологическая, т.е. как проблема насыщения сферы образования средствами информатики, создания на их основе нового педагогического инструментария.

В рамках информатизации образовательный процесс оснащают учебниками, учебно-методическими комплектами, современными информационными программами, высокотехнологичным оборудованием, электронными образовательными ресурсами и подключением к электронным библиотечным системам. Комплект средств обучения является совокупностью взаимосвязанных традиционных и инновационных средств обучения. Согласно требованиям ФГОС, комплект средств должен функционально обеспечивать и интегрировать все уровни образовательной среды.

Одним из важнейших условий информатизации образования является оперативный и гарантированный доступ к необходимому учебному материалу в электронном виде (контенту) и его эффективная защита от нелегального копирования.

Проблема информатизации сферы образования уже не может больше рассматриваться лишь как инструментально-технологическая или как проблема насыщения сферы образования средствами информатики и создания на их основе педагогических инструментов. В настоящий период времени необходимо рассматривать и развивать содержательную сторону использования технических средств, т.е. изменению целевой ориентации и содержания самого образовательного процесса.

Содержательные инновации характеризуются систематическим, целенаправленным и эффективным использованием ИКТ-ресурсов и электронных образовательных ресурсов (ЭОР) в достижении нового качества образования. Данные изменения направлены на модернизацию образовательного процесса в соответствии с концепцией «создания знаний» и проявляются в обновлении содержания образования, методов преподавания, систем оценки качества. Содержательные инновации включают в себя комплекс элементов: разработку и реализацию учебных курсов на основе ЭОР (элективных курсов, учебных практик, курсов профессиональной и профильной ориентации и др.); реализацию новых видов образовательной деятельности, к которым относятся: проблемный и проектный подходы в обучении учащихся; организацию образовательного про-

цесса на основе самостоятельной индивидуальной и групповой деятельности учащихся по реализации своих личностных, образовательных, социальных и других потребностей и интересов; организацию взаимодействия учащихся при решении проблем и задач на основе ИКТ; применение новых диагностических средств оценки качества образования (включая интегральный и попредметный мониторинг качества образования, рейтинговую систему оценивания, динамическую систему оценивания достижений учащихся и др.).

Последние годы можно констатировать факт улучшения ситуации и в данной области. Масштабные проекты-конкурсы Национального Фонда Подготовки Кадров (НФПК), реализация целевых федеральных программ в области информатизации привели к тому, что в школах появились целые медиатеки, наполненные самыми разнообразными программами учебного направления. Но эффективность использования данного программного обеспечения заметно отстает от количественного показателя. Сегодня разрабатывается программное обеспечение коммерческими организациями, зачастую весьма далеких от понимания вопросов современной школы. В целом можно выделить следующие проблемы в разработке учебного программного обеспечения:

1. Проблемы, связанные с консервативностью изданий на CD и использованием при их проектировании устаревших представлений об архитектуре программного обеспечения, где следствием является: быстрое устаревание учебного курса; отсутствие возможности изменения или дополнения существующего издания новыми модулями.

2. Проблемы, связанные с вопросами создания спецификаций для разрабатываемых объектов и дальнейшей стандартизации технологий информатизации образования. Без решения данных вопросов не обеспечить такие важные требования к ресурсам современных ЭУК, как интероперабельность, управляемость, доступность и т.п.

3. Проблемы, связанные с используемыми концепциями, лежащими в основе ЭОР, не предусматривающими возможности вариативного представления различных блоков, адаптивных заданий, т.е. не реализующих принципы формирования индивидуальных траекторий обучения.

4. Проблемы, связанные с практическим внедрением ЭУК в процесс обучения. К ним имеют отношение как вопросы подготовки педагогических кадров и повышения их компетентности в области использования средств ИКТ, так и проработанность самих электронных курсов в сфере методической поддержки.

5. Проблемы, связанные с ориентированностью ПО на конкретную операционную систему. При прогнозируемом переходе образовательных учреждений РФ на ОС Linux можно ожидать целый ряд проблем, связанных именно с этим пунктом.

Требования к условиям образовательного процесса также ориентированы на эффективное управление образовательным учреждением с использованием информационно-коммуникационных технологий. Автоматизация многих функций управ-

ленческого аппарата позволяет расширить круг участников учебного процесса, задействованных в формировании информационного пространства школы. Вовлечь в процесс информатизации всех: учащихся, родителей, учителей, администрацию, библиотекаря, психолога и других работников школы. Обеспечить всем участникам образовательного пространства оперативный поиск и обмен нужной информацией как внутри образовательного учреждения, так и в не его для принятия управленческого решения; дополнение, исправление и систематизация информации, полученной из разных источников по заданным признакам; установление целесообразной связи между информационными потоками; экономия времени за счет автоматизации процесса отбора и систематизации информации. Созданием системы мониторинга образовательной деятельности - доступной для всех субъектов образования, позволяющей в динамике увидеть развитие обучающихся. Организационные инновации проявляются в эффективной реализации учителем нового организационно-технологического функционала, в частности: организации и сопровождении сетевых форм осуществления образовательного процесса; реализации дистанционного, очно-заочного, домашнего обучения и т. д.; организации и сопровождении обучения на основе индивидуальных образовательных траекторий и индивидуальных учебных планов учащихся; соорганизации разных форм образовательной деятельности - урочной, внеурочной, самостоятельной, воспитательной и других - в единый образовательный процесс; применении современных технологий мониторинга образования.

Это серьезная и обширная социотехническая работа, требующая как больших капиталовложений, так и сформированного кадрового ресурса для ее обеспечения. При этом, будучи одним из самых сложных этапов информатизации образования, данный компонент явно недостаточно поддержан методически и технологически. Существует ряд проблем и противоречий.

При возрастающей роли локальных сетей в образовательных учреждениях отсутствует финансирование ставок технического персонала по их настройке и обслуживанию. Привлечение для разработки архитектуры, прокладки и обслуживания сторонних организаций зачастую проводится за счет «изыскания финансовых резервов» учреждения, что малоэффективно.

При назревшей необходимости полноценного внедрения компьютерных технологий в информационно-управленческую деятельность образовательных учреждений (единая база данных, формирование отчетности, ведение портфолио учащихся и педагогов), в настоящее время нет единого стандарта используемого ПО, что приводит к невозможности полноценной интеграции в районную и городскую информационную инфраструктуру.

Стремление к открытому образовательному пространству, создание предпосылок доступности образовательных услуг неминуемо ведет к организации дистанционного образования. Но и здесь является противоречие между потребностями и со-

временными возможностями. Единая система дистанционного образования только формируется, и большие вопросы вызывает ее ориентированность на Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) модульную объектно-ориентированную динамическую учебную среду, главным достоинством которой является ее доступность (распространяется по лицензии GNU GPL). Возможно, рано или поздно данная среда и станет удобным инструментом для рядового преподавателя-пользователя, но в настоящее время она далека от удобства и функциональности своих платных аналогов, той же Competentum. МАГИСТР (<http://physicon.ru/sdo/>).

Оптимизация методов обучения, внедрение в учебный процесс новых образовательных технологий и активное использование информационных ресурсов влечёт за собой одновременную необходимость повышения всеобщей информационной культуры педагога.

Проблема формирования ИКТ-компетентности учителей школы обусловлена двумя аспектами: отсутствие видения массового систематического мониторинга профессиональной компетентности учителей в сфере ИКТ; в массовом педагогическом сознании понимания ИКТ-компетентности, как функциональной грамотности, то есть к умению пользоваться компьютером и другим современным оборудованием.

Однако, наличие у педагога высокого уровня функциональной (технической) грамотности не означает, что он способен использовать ее в реальной деятельности для решения конкретных проблем и задач. Лишь немногие учителя видят во внедрении информационно-коммуникационных технологий в образование принципиально новый подход к обновлению содержания, методов и средств обучения, к оптимизации своей профессиональной деятельности в целом, к формированию новой образовательной среды.

Формирование ИКТ-компетентности учителей заключается не только и не столько в овладении ими навыками оперирования средствами информационных технологий, сколько в формировании опыта применения ИКТ в своей профессиональной деятельности как эффективного педагогического средства, необходимого для становления и развития новой информационно-образовательной среды, ориентированной на современные образовательные результаты.

Содержательные инновации являются наиболее сложным и вместе с тем наиболее продуктивным уровнем как профессиональной компетентности учителя в целом, так и ИКТ-компетентности. В сфере ИКТ они имеют свою специфику. Например, для учителей естественнонаучных предметов (физики, химии, биологии) использование методов компьютерного математического моделирования, особенно в профильном варианте обучения, является высокопродуктивным; для филологов аналогичную роль могут играть компьютерные технологии анализа текстов, для историков – технологии баз данных и т.д.

ИКТ-компетентность учителя – комплексное понятие, которое в теоретическом аспекте рассматривается как определенный способ жизнедеятельности, а в методологическом – включает в себя целенаправленное эффективное применение технических знаний и умений в реальной деятельности. ИКТ-компетентность учителя соответствует общему понятию компетентности, обладая при этом специфическими характеристиками.

Сегодня помимо формирования функциональной («компьютерной») грамотности, обеспечивающей знания, умения и навыки в сфере ИКТ учитель должен быть подготовленным в вопросе: использование современных информационных и коммуникационных технологий в учебном процессе. Понимать ИКТ как основу новой парадигмы в образовании, направленной на развитие учащихся как субъектов информационного общества, способных к созданию знаний, умеющих оперировать массивами информации для получения нового интеллектуального и/или деятельностного результата. Владеть основными понятиями и определениями предметной области – информатизация образования. Знать цели и задачи использования информационных и коммуникационных технологий в образовании. Реализовывать информационные и информационно-деятельностные модели в обучении; информационные и коммуникационные технологии в активизации познавательной деятельности учащихся, в реализации системы контроля, оценки и мониторинга учебных достижений учащихся. Применять методы анализа и экспертизы для электронных программно-методических и технологических средств учебного назначения. Знать методические аспекты использования информационных и коммуникационных технологий в учебном процессе. Использовать аудиовизуальные технологии обучения: типология аудио-, видео-, компьютерные учебные пособия; типология учебных видеозаписей; банк аудио-, видео-, компьютерных материалов; дидактические принципы построения аудио-, видео-, компьютерных учебных пособий. Включать в организацию образовательного процесса интерактивные технологии обучения.

Современное состояние и перспективы развития процесса информатизации образования состоят в том, что приоритетными становятся не инструментальные, а содержательные аспекты проблемы, от решения которых во многом и будет зависеть качество образования, его социальная значимость. Информатизация образования является необходимым условием решения важнейших проблем самой системы образования – его фундаментализации, повышения доступности, придания опережающего характера с целью подготовки людей к условиям жизни и деятельности в новой информационной среде обитания. Информатизация образования должна рассматриваться, сегодня, как стратегически важное направление его развития. Вместе с тем нужна и новая концепция информатизации образования в России, отражающая современное понимание этой стратегически важной для развития нашей страны проблемы. Ведь уровень развития системы образования – это тот приоритетный фактор, от которого

зависит не только экономическая мощь и социальная стабильность страны, но и ее геополитическое положение в мировом сообществе, информационная и национальная безопасность.

© Варлакова С.В., 2012

### **Создание информационной среды – одно из условий совершенствования системы управления ДОУ**

**Брусницына Д.К., Сабитова Д.Х.**  
(Россия, Заречный)

Изменения в социальной жизни общества, экономике, движения в области педагогики и психологии привели к необходимости создания информационного обеспечения ДОУ. Информация выступает сегодня как один из главных ресурсов, наравне с материальными и кадровыми.

Создание и использование в управлении дошкольным учреждением информационных систем является необходимым условием обеспечения качества дошкольного образования. Информатизация образования – массовое внедрение в педагогическую практику методов и средств сбора, обработки передачи и хранения информации на базе микропроцессорной техники и средств передачи информации, а также педагогических технологий основанных на этих средствах, с целью создания условий для перестройки познавательной деятельности и усиления интеллектуальных возможностей<sup>361</sup>. Информационные технологии выступают ресурсом повышения эффективности организации мониторинга как механизма управленческой деятельности в дошкольном учреждении. Поэтому очень важно предъявлять к отбору информации повышенные требования. Информация должна быть, во-первых, максимально полной по объему, во-вторых, объективной, и, в третьих, предельно конкретной.

Руководителю необходимо не только располагать современной и точной информацией, но и уметь осмысливать ее, делать необходимые выводы и результаты вновь воплощать в управленческих решениях<sup>362</sup>. Информационно-аналитическая деятельность является одним из основных инструментов управления ДОУ. Информационное обеспечение способствует рационализации труда руководителя.

В МКДОУ «Звездочка» ГО Заречный созданы условия: методический кабинет наполнен материалами информационно-делового оснащения, изданиями детской литературы (книги и журналы), периодическими изданиями (ежегодно выписывается свыше 10 наименований). Имеется доступ к информации через создания информационного банка данных о наличии методической литературы, статей из журналов «Дошкольное воспитание» по разделам основной общеобразовательной программы дошко-

льного образования, информация о передовом педагогическом опыте, об образовательных программах и семинарах.

Имеются условия для показа детям видеоматериалов обучающего и досугового плана. В детском саду имеются 6 персональных компьютеров, доступ к сети интернет, информационные носители для взрослых и детей. Широко используется информационный стенд для размещения информации участниками образовательного процесса.

Для сбора информации нами использовались различные способы: изучение директивных, информационных, инструктивных, правовых, методических документов; проведение анкетирования, тестирования, социологических опросов, мониторинга деятельности; изучение опыта работы других ДОУ; наблюдение за деятельностью педагогов и детей; анализ различных видов документации ДОУ.

Объем поступающей информации обрабатывался и анализировался административно – управленческой командой, в дальнейшем передавался и использовался персоналом через принятие управленческих решений. Собранная информация позволяла разрабатывать или вносить изменения в уставные документы, локальные акты детского сада, дифференцированно выстраивать взаимодействие с родителями детей, работниками ДОУ, вносить коррективы в управленческие решения. Например, внесены изменения в Родительский договор между ДОУ и родителями (законными представителями) детей, Положение об оплате труда детского сада; пересмотрен режим работы некоторых служб ДОУ.

Анализируя деятельность ДОУ, хочется отметить, что использование педагогами способов обработки информации в работе с детьми и родителями находится на низком уровне. Большое внимание в ДОУ уделяется работе с родителями, сложилась система, позволяющая вовлекать их в процесс воспитания детей согласно задачам учреждения. Для этого применяются различные формы: дни открытых дверей, спортивные праздники, выставки, встречи со специалистами различного профиля, лектории. Проводятся индивидуальные и групповые консультации. Систематически выявляются позиции педагогов и родителей по актуальным проблемам. Однако остается проблемой привлечение родителей к созданию совместных проектов. В связи с этим нужно построить работу с родителями так, чтобы они были заинтересованы в успехах своих детей и стремились всячески помочь ДОУ в создании единого образовательного пространства через организацию сотрудничества семьи и детского сада.

Несмотря на то, что в последнее время и намечались новые, перспективные формы сотрудничества, которые предполагают подключение родителей к активному участию в педагогическом процессе детского сада, чаще работа с родителями ведется только по одному из направлений педагогической пропаганды, при которой семья является лишь объектом воздействия. В результате обратная связь с семьей не устанавливается, а возможности семейного воспитания не используются в полной мере.

<sup>361</sup> Управление дошкольным учреждением: Словарь-справочник / Сост. С.Д. Сажина. – М.: ТЦ Сфера, 2008. – 128 с. (Приложение к журналу «Управление ДОУ»).

<sup>362</sup> Колодяжная Т.П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением: Практич. пособие для руководителей ДОУ, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК. Часть I. – Ростов-н/Д: Издательство «Учитель», 2002. 128 с.

В то же время информационные и, особенно, телекоммуникационные технологии способны повысить эффективность взаимодействия педагогического коллектива детского сада и родителей при обучении и воспитании дошкольников.

Наличие у детского сада собственного сайта в сети Интернет предоставляет посетителям возможность оперативного получения информации о жизни ДОУ, группы, расписании занятий, о проводимых мероприятиях, праздниках, развлечениях.

Такой режим информационного взаимодействия не отрицает возможности получения индивидуальной или конфиденциальной информации. На сайте ДОУ может быть реализована подсистема разделения прав и полномочий пользователей, а каждый родитель может обладать своим паролем для входа на такой сайт.

Кроме этого сайт детского сада может стать для родителей источником информации учебного, методического или воспитательного характера. Со страниц сайта родители могут получить информацию о методах сбережения здоровья детей, их безопасности, правилах поведения ребенка в семье и в обществе, полезные советы по обучению и воспитанию дошкольников.

Телекоммуникации позволяют родителям получать информацию о проблемах, возникающих в обучении и советы, направленные на устранение конкретных проблем во взаимодействии с педагогом.

В то же время, поскольку взаимодействие семьи и дошкольного учреждения играет важную роль в развитии ребенка и обеспечении преемственности дошкольного и школьного образования, необходимо детальное изучение представлений родителей и педагогов друг о друге, их влияния на взаимодействие и разработка рекомендаций, которые помогли бы повысить эффективность этого взаимодействия. В связи с этим, вопрос поиска и осуществления использования новых технологий, нетрадиционных форм, а также использование информационных технологий во взаимодействии дошкольного учреждения с семьей на сегодняшний день является одним из самых актуальных.

В связи с этим и возникла необходимость создания проекта «Использование информационно-коммуникативных технологий в ДОУ» в нашем детском саду. Главная цель внедрения информационных технологий – создание единого информационного пространства образовательного учреждения, системы, в которой задействованы и на информационном уровне связаны все участники образовательного процесса: администрация, воспитатели, дети и их родители; оптимизация и эффективность профессиональной деятельности руководителя ДОУ посредством информационных технологий, обеспечивающих гарантированное качество решения задач управления образовательным процессом<sup>363</sup>. Данные приведенного анализа позволяют выделить ресурсы, которые могут стать фундаментом проекта: доста-

точный уровень профессионализма педагогов, наличие нормативно-правовой базы, наличие научно-методической базы.

© Брусницына Д.К., 2012

© Сабитова Д.Х., 2012

### **Менеджмент имиджа общеобразовательного учреждения**

*Смоленцева О.В. (Россия, Екатеринбург)*

*e-mail: o.v.smol@gmail.com*

Имидж общеобразовательного учреждения – это образ школы, существующий в сознании людей, проживающих в данном городе, в данном микрорайоне, посёлке и т.д. Ещё в конце XVII века английский философ Дж. Локк написал в своём трактате «Опыт о человеческом разумении»: «Законы, к которым люди обычно обращаются, чтобы судить о правильности и неправильности своих действий, бывают, мне кажется, следующих трёх родов: 1) законы божественные; 2) законы гражданские; 3) законы общественного мнения, или доброго имени, если можно их так назвать». Успех деятельности школы зависит от того, насколько эффективно она работает с общественным мнением, изменяя его в благоприятную для себя сторону.

Имидж во многом зависит от того, какие ценности пропагандируются в обществе в определённый период времени. В условиях быстро меняющегося и развивающегося общества, его потребностей важным показателем в пользу формирования благоприятного имиджа образовательного учреждения будет служить степень соответствия его миссии, целей и задач требованиям социума. Так на сегодняшний день особую ценность представляет образование, способствующее формированию целостной социальной личности, обладающей необходимыми компетенциями, готовой жить и работать в демократическом полиэкономическом обществе.

Многие зарубежные исследования показывают, что при равных цене и качестве люди выбирают ту кампанию, которая известна и, на их взгляд, является социально ответственной. Следовательно, из двух школ, расположенных рядом, родители для своего ребёнка выберут ту, о которой лучше отзываются, у которой положительный имидж. Следовательно, над имиджем школы нужно работать, формировать его целенаправленно, а не пускать на самотёк. Формирование образа, «лица школы» – дело не только директора и учителей, а задача для всего образовательного сообщества, включая учащихся, родителей, выпускников, жителей микрорайона. Благоприятный образ-имидж для школы должен быть адекватным, оригинальным, пластичным и иметь точный адрес. Быть адекватным – значит соответствовать реально существующему образу или специфике школы. Быть оригинальным – значит отличаться от образов других школ, особенно от ближайших конкурентов. Не устаревать, не выходить из моды, постоянно совершенствовать свои услуги, изменяясь, казаться неизменным. Иметь точную направленность – значит быть привлекательным для определённой целевой аудитории, т.е.

<sup>363</sup> Пинская Е.О., Канаев Б.И. Проект «Информационные технологии в управлении ДОУ» // Справочник руководителя дошкольного учреждения. 2008. - № 5. - С. 49-57.



для данного образовательного сообщества и настоящих и потенциальных заказчиков.

Целенаправленно созданный имидж представляет собой совокупность и систему составляющих, которые могут выстраиваться в рейтинговом ряду в зависимости от специфики учебного заведения и целей его деятельности. К числу основных таких составляющих можно отнести - общую известность и репутацию ОУ, скорость реагирования на изменения запросов потребителей, инновационный потенциал и его реализацию, престиж образовательных программ, рекламная политика ОУ, финансовая обеспеченность (устойчивость), конкурентный статус. Каждая из составляющих имеет свои критерии и показатели. Так, по конкурентному статусу, место ОУ в системе рейтингов (по одному и более показателям), широко применяющейся теперь в сфере образования, может служить показателем его конкурентоспособности, например, по процентному показателю поступающих в высшие учебные заведения, количеству медалистов, наличия конкурса в учебное заведение и др. (для школы). Важным аргументом конкурентоспособности ОУ является и наличие у него благоприятного имиджа, т.е. мнения родителей и детей, коллег, государственных органов.

Приступая к созданию имиджа, необходимо выяснить, во-первых, интересы образовательного сообщества, их потребности, запросы образовательных услуг и дополнительного образования для детей; во-вторых, чем те образовательные услуги и программы, которые может предложить данное ОУ отличаются от образовательных услуг конкурентов (других ОУ микрорайона); в-третьих, провести анализ ближайших ОУ, выделить их недостатки и превратить их в свои преимущества.

Задачи имиджа: повышение престижа ОУ; повышение эффективности рекламы и различных мероприятий по продвижению образовательных услуг; облегчение введения новых образовательных услуг; повышение конкурентоспособности ОУ, т.к. в условиях равного «товара» конкуренция ведется на уровне имиджей ОУ; сохранение и умножение контингента учащихся и, следовательно, увеличения финансирования ОУ. Ни для кого не секрет, что сегодня «деньги идут за учеником».

Этапы создания имиджа:

- Анализ запросов образовательного сообщества, востребованности образовательных услуг.
- Разработка концепции имиджа. Концепция имиджа – это главные принципы, мотивы и ценности, характерные для ОУ и его образовательных услуг, а также значимые для образовательного сообщества. Концепция имиджа может и, на мой взгляд, должна быть заложена в программу развития ОУ.
- Формирование, внедрение и закрепление имиджа в сознании образовательного сообщества и жителей микрорайона.

В большинстве случаев мы не задумываемся над тем, из каких составляющих, связанных с основной деятельностью учебного заведения, а именно организацией учебного процесса, складывается

имидж образовательного учреждения. Эти составляющие связаны с основной деятельностью учебного заведения, а именно организацией учебного процесса. Их условно разделяют на две группы - основные и сопутствующие. К числу основных относятся - набор функциональных знаний, степень практической ориентации образовательных программ, ассортимент образовательных услуг, в том числе и дополнительного образования, квалификация преподавателей, технологичность образования, материально-техническая база ОУ, оснащение современными средствами обучения, уровень оплаты и др. Но в целом, о каком учебном заведении не шел бы разговор, оно выигрывает и в плане формирования, укрепления имиджа и в плане достижения коммерческих целей, становится более конкурентоспособным, если вариативная часть учебных планов включает в себя программы, курсы, предметы, пользующиеся популярностью у учащихся и их родителей, т.е. являются востребованными потребителем. Поскольку представление о перечисленных составляющих имиджа образовательного учреждения формируется благодаря распространению в обществе знаний о них или целей ОУ относительно них, то основная маркетинговая задача ОУ, состоит в поиске способов передачи этой информации, формировании на ее основе определенного уровня знаний и уже как следствие определенного представления об ОУ. Главным образом, почти все способы передачи информации потребителю можно объединить в общее направление деятельности - рекламирование. Через СМИ, сайт образовательного учреждения, школьную газету, презентации, дни открытых дверей и т.д.

Сопутствующие составляющие называются так потому, что основываются на личностном (субъективном) восприятии имиджа. К числу таких составляющих относятся:

- представление об уровне комфортности среды образовательного учреждения;
- образ персонала образовательного учреждения;
- представление о стиле учебного заведения;
- внешняя атрибутика;
- образ руководителя образовательного учреждения;
- образ выпускника образовательного учреждения.

Говоря об уровне комфортности, нужно отметить, что комфортно в ОУ должно быть и физически, и психологически. Если театр начинается «с вешалки», то школа – со школьной территории, облагороженной, ухоженной и чистой. За территорией следует интерьер. В школу должно быть приятно зайти, везде должно быть уютно, светло и радостно. В унылых стенах нельзя воспитать культурного позитивного человека. В классах должно быть приятно учиться, в столовой – сытная, вкусная и красиво оформленная пища, и в туалете должно быть чисто и не должно быть запаха. Если говорить о психологическом комфорте, нужно сказать о характере отношений между учащимися, педагогами и учащимися, между педагогами. Декларируемый стиль отношений и его контроль на разных уровнях – администрация, педагогический коллектив, коллектив учащихся, коллектив родителей. Отношения долж-



ны быть демократичными и доброжелательными. Администрация общеобразовательного учреждения должна заботиться о психологическом климате не меньше, чем о физическом комфорте и улучшении материально-технической базы. Наличие скоординированной работы и сложившихся традиций в практике классных руководителей, психологов, социальных педагогов и педагогов-предметников является неотъемлемой частью комфортного психологического климата. Каждый учащийся должен чувствовать, что он здесь нужен, что он является частью общешкольного коллектива, чувствовать внимание и поддержку, своевременно получать актуальную психологическую помощь. В общеобразовательном учреждении должны быть созданы все условия для качественного обучения и полноценного нравственного, духовного, эмоционального и физического развития учащихся. Ребенок проводит там треть своего времени, возвращаясь домой – рассказывает родителям, родственникам обо всем, что видел и слышал, у них формируется свое мнение, которым они делятся с друзьями, знакомыми, сослуживцами и т.д. Если мнение положительное – в социальном окружении формируется положительный имидж образовательного учреждения.

Рассмотрим вторую составляющую имиджа – образ персонала учебного заведения. Он складывается из мнения о квалификации и профессиональных качествах педагогов и сотрудников; мнения о личностных качествах, особенно педагогов и классных руководителей; мнения о стиле поведения и внешнем облике; мнения о возрастном и половом составе педагогического коллектива. Было доказано, что высокая психологическая культура персонала и руководства способствует формированию корпоративного мышления, осознания чувства сопричастности и ответственности; самоидентификации в ОУ; установке и сильной мотивации на достижение общих целей и интересов ОУ.

Следующая составляющая имиджа – представление о стиле общеобразовательного учреждения – складывается из роли и места ОУ на образовательном рынке, собственной образовательной политики (профиль, специализация ОУ, подбор педагогических кадров, формирование классов и т.д.), качества и содержания связей общеобразовательного учреждения с внешними объектами, общей атмосферы ОУ (уровень культуры сообщества ОУ, психологический климат, дизайн здания и помещений, визуальные атрибуты самобытности ОУ).

Отдельно хочется сказать о внешней атрибутике. В структуру имиджа образовательного учреждения включаются и элементы, относящиеся к числу имиджевой символики - название, герб, гимн, флаг, традиции, ритуалы, унифицированная форма одежды, а также используемые для рекламных целей – герб или эмблема, девиз и в целом фирменный стиль. Они окрашивают и вносят в образ любой школы дополнительные (желаемые) смыслы. Внешняя атрибутика в предпочтении родителями и учащимися одного общеобразовательного учреждения другому имеет большое значение не только в том случае, когда существует высокий уровень диффе-

ренциации учебных заведений (например, школ по типу и видам - общеобразовательные школы, гимназии, лицеи, государственные, частные, авторские, специализированные, национальные, «с углубленным изучением», «имени», «при» и др.), и потребитель поставлен перед необходимостью выбора из ряда образовательных заведений, но и в том случае, когда школа единственная в округе. Внешняя атрибутика влияет на социальные группы опосредованно и поэтому роль психологических процессов в этом случае возрастает. Элементы внешней атрибутики: *девиз* - краткое образное высказывание о целях деятельности, продуктах и услугах школы; *герб* - оригинальное изображение (рисунок, графика, шрифт и др.), используемое как символ общеобразовательного учреждения; *фирменный стиль* - принятый образовательным сообществом характер подачи общественности информационных посланий, предполагающий постоянство и единство цветового решения, графического изображения при вариативности содержания; *корпоративная идентичность* - система названий, символов, знаков, цветов, мифов, ритуалов, проецирующих индивидуальность общеобразовательного учреждения.

Позитивный имидж руководителя также является важной составляющей имиджа общеобразовательного учреждения в целом, особенно в реализации коммуникаций в сфере профессиональной деятельности (учреждения-конкуренты, учреждения-партнеры, органы управления, предприятия-шефы). Формирование имиджа руководителя связано с выполнением им функций администратора, организатора, специалиста, общественного деятеля и проявляющимися при их выполнении личностными качествами. Главным образом, все компоненты имиджа руководителя можно свести к трем группам: персональные (тип личности, свойства характера, качества личности, физические особенности); социальные (образование, биография, стиль жизни, система ценностей, общественный статус); профессиональные (тип руководителя и его статус в коллективе, степень владения профессиональными методами и технологиями управления коллективом, наличие навыков стратегического планирования, организаторских умений, способностей к объективной независимой оценке, прогрессивному развитию). Нельзя упускать из внимания и параметры имиджа руководителя, не относящиеся к его основной деятельности: прошлое, семья, окружение, досуг, интересы. Особенно для периферийных общеобразовательных учреждений. Но, в целом, подводя черту под кратким разговором об этой сопутствующей составляющей имиджа образовательного учреждения, нужно отметить, что и здесь актуален принцип - если есть, что сказать, то надо говорить. Хотя прием гиперболы в работе с общественностью уместен также как и в литературе.

Не смотря на то, что профессиональный диалог маркетологов по проблеме, является ли выпускник продуктом образовательного учреждения, закончился признанием того, что нет (по целому ряду объективных причин), выпускник в глазах общественности все-таки является лицом школы, критери-

ем и одновременно показателем результата его деятельности. Поэтому, такие характеристики личности выпускника как общий образовательный уровень, сформированность необходимых профессиональных компетенций, набор дополнительных полезных умений и навыков, конкурентные качества - предприимчивость, деловитость, высокая степень адаптации к изменяющимся требованиям общества, гражданская позиция, являются важными критериями деятельности образовательного учреждения.

И в заключение - особенность сопутствующих составляющих имиджа образовательного учреждения состоит еще и в том, что наличие каждой из них не является строго обязательным для достижения результативности формирования благоприятного имиджа в целом, а отсутствие отдельных составляющих не влияет напрямую на качество имиджа.

Одна из самых сложных задач в работе по формированию имиджа образовательного учреждения состоит в создании системы обеспечения реализации составляющих имиджа. Здесь можно выделить две основные группы способов: маркетинговые и организационно-экономические. К первой группе способов относят - *персональные контакты* потенциальных потребителей образовательных услуг и представителей учебного заведения, а именно, участие в специализированных выставках, ярмарках образования, ярмарках учебных мест, организация семинаров, конференций для аудиторий, в которых заинтересована школа, взаимодействие воспитательных и образовательных учреждений, осуществляющих воспитание и обучение учащихся данного ОУ (ДЮСШ, Школа искусств, Центр внешкольной работы и т.д.); *проведение PR - мероприятий* - организацию дней открытых дверей, презентаций, работу с профориентирующими организациями, городскими и районными органами управления образованием, общественными организациями - ассоциациями, союзами, фондами, популяризацию деятельности ОУ через СМИ и др.; *рекламирование* - использование разного рода рекламных средств для актуализации желаемого имиджа образовательного учреждения - рекламные листовки (лифлеты, флайеры), буклеты, бюллетени, сувенирная продукция, радио, телевидение, интернет, наружная реклама и др. Из возможных организационно-экономических способов поддержания благоприятного имиджа общеобразовательного учреждения наиболее доступны три, а именно - *создание фонда развития имиджа*, предполагающего бюджетное и внебюджетное финансирование (по решению Совета школы); *определение структуры менеджмента* имиджа ОУ и системы ее функционирования, включающее создание специализированных служб и распределение ответственности за обеспечение имиджа между всеми службами ОУ; *формирование системы стимулов* создания благоприятного имиджа, предполагающей разработку психологических, социальных и экономических механизмов стимулирования заинтересованности членов коллектива в формировании благоприятного имиджа ОУ.

Одна из генеральных задач ОУ, принимающего решение о переходе к профессиональному ме-

неджменту по формированию собственного имиджа состоит в создании системы формирования имиджа, обеспечивающей в первую очередь определение ответственных за его реализацию служб и во вторую - механизмов, способов и средств реализации составляющих имиджа.

Сейчас уже можно сказать, что исторически сложилось, что сфера ответственности за формирование имиджа любой организации пересекается с основной целью и объектом деятельности связей с общественностью. Но главным образом, смысл деятельности всего коллектива сводится к формированию благоприятного имиджа ОУ и нейтрализации неблагоприятных событий и слухов. «Связи с общественностью» - это один из инструментов продвижения продукта, предназначенный для создания хороших отношений с различными государственными и общественными структурами и слоями, имеющими связь с организацией и определенный набор действий, направленных на повышение узнаваемости образа ОУ и его престижа.

Имидж - явление корпоративное и результат его определяют все члены коллектива. Поэтому каждый должен прежде понимать, а затем разделять ответственность за реализацию отдельных составляющих имиджа, находящихся в его компетенции.

© Смоленцева О.В., 2012

#### **Имидж образовательного учреждения**

*Рукавишникова Н.В. (Россия, Нижний Тагил)*

*e-mail: natalja.rukavishnikova@yandex.ru*

Идея о связи имиджа организации с ее конкурентоспособностью не является новой. Научные исследования свидетельствуют, что главной функцией имиджа является формирование положительного отношения к кому-либо или чему-либо. Если положительное отношение сформировано, то за ним, как результат влияния социальных связей, обязательно последуют доверие и, в свою очередь, - высокие оценки и уверенный выбор. Такова психологическая цепочка, порождаемая положительным отношением. К тому же положительный имидж, как правило, способствует повышению престижа, а, следовательно, авторитета и влияния.

Однако то, что применимо к формированию имиджа организации вообще, до последнего времени не переносилось на сферу образовательной деятельности.

Действительность такова, что рыночные условия вынуждают образовательные учреждения использовать весь спектр маркетинговых мер, обеспечивающих их позиционирование на рынке, повышение конкурентоспособности, в том числе за счет неценовых факторов, среди которых ведущую роль играет корпоративный имидж.

Имидж образовательного учреждения - это общее представление, состоящее из набора убеждений и ощущений, которое складывается у потребителей (реальных и потенциальных) об образовательных товарах и услугах учебной организации.

Понятие «имидж школы» в России появилось недавно, в середине 90-х гг. XX в., когда стало ясно,

что образование представляет собой услугу, которая должна удовлетворять потребности общества наряду со многими другими. Обострение конкуренции на рынке образовательных услуг явилось предпосылкой к формированию понятия имидж школы.

Люди оценивают имидж школы через призму своего прошлого опыта, дальнейших планов на жизнь, ценностных ориентацией, общепринятых норм, принципов. В их сознании формируется определенный образ, который они сопоставляют со школой. Таким образом, имидж школы можно рассматривать как существующую в сознании людей систему образов и оценок.

Говоря об имидже школы нельзя забывать, что вся информация, которую школа посылает во внешнюю среду, в той или иной степени, является имиджевой - это здание школы, отделка внутренних помещений, стиль одежды преподавателей и учащихся, внешние особенности их общения и взаимодействия. Важными составляющими имиджа вуза являются его миссия и история.

Каналы доставки информации о школе – это всевозможные СМИ, разнообразные акции, рабочие встречи, даже слухи, т.н. «сарафанное радио», формирующее устойчивые и неустойчивые мифы и легенды о школе, ее педагогах, учащихся.

Репутация, которую школа имеет в глазах людей, является прямым результатом всей ее деятельности. Репутация образовательного учреждения складывается годами и десятилетиями. Если репутация хороша, то она может быть ценнейшим активом, помогающим гораздо легче приобретать различные ресурсы для себя и тем самым повышать качество своей работы. Плохая же репутация может иметь противоположный эффект – потенциальные потребители не доверяют школе, ее образовательным товарам и услугам, тому, что говорят ее руководители.

Дополнительные образовательные услуги – то, что обеспечивает образовательному товару отличительные свойства; необходимые атрибуты: благозвучный слоган на фасаде школы, гимн, герб, флаг, месторасположение и архитектурный облик здания, дизайн помещений, просторность и удобство аудиторий, вежливость обслуживающего персонала.

Для формирования и продвижения имиджа учебного заведения используются самые разные инструменты маркетинга, рекламы, паблик рилейшнз.

Известно, что имидж создается во многом благодаря средствам массовой информации и коммуникации.

Важным инструментом и фактором формирования имиджа является интернет. К сожалению, интернет еще недооценен руководителями многих

школ. Дизайн интернет-страницы и ее современность оказывают сильное эмоциональное влияние на молодое поколение. А эмоциональный фактор играет в формировании имиджа основную роль. Интернет страница не может быть сделана раз и навсегда, ее содержание должно регулярно изменяться, дизайн обновляться и осовремениваться. Для увеличения посещаемости страницы на ней размещают расписания занятий, объявления, информацию о культурной жизни школы. Формированию корпоративной идентичности школы содействуют и поздравления юбиляров, форумы выпускников, рассказы о преподавателях.

Средством формирования и продвижения имиджа являются специальные мероприятия. К ним относится участие школы в выставках и конкурсах, проведение дней открытых дверей, спортивные мероприятия, научно - практические конференции. Эти мероприятия обеспечивают имиджевое содержание по отдельным целевым группам (школьники, коллеги, чиновники, родители, социальные партнеры).

Для родителей значимым имиджевым моментом является инфраструктура школы, Наличие качественной столовой и состояние туалетов, эмоционально иногда доминируют над рациональными факторами.

Поведение педагогов школы по отношению к своим основным заказчикам должно являться главным объектом внимания. Важно добиваться того, чтобы каждый преподаватель, и каждый учащийся понимал и хорошо осознавал, какие его поступки могут разладить сложившиеся представление о школе, а какие, наоборот, улучшить, сохранить, закрепить.

Позитивный имидж повышает конкурентоспособность образовательного учреждения на рынке. Он привлекает потребителей образовательной услуги и партнеров, увеличивает их количество, он облегчает доступ образовательного учреждения к ресурсам (финансовым, информационным, человеческим, материальным). Имидж образовательного учреждения должен поддерживаться соответствующей системой ценностей, убеждений и норм, составляющих корпоративную культуру и задающих педагогам и учащимся ориентиры поведения и действий.

© Рукавишникова Н.В., 2012

# Деятельность менеджера по исследованию системы менеджмента отраслевой организации

## Роль менеджера в исследовании систем управления организациями

*Копанишина И.А. (Россия, Березовский)*

*e-mail: IRINA-2009@El.ru*

Совершенствование управления – необходимый элемент развития любой организации, неразрывно связанный с экономической стабильностью организации, ее эффективной деятельностью в условиях рыночных отношений. Главный фактор научного подхода к совершенствованию управления – это исследование систем управления. Функции управления осуществляются через деятельность менеджеров. Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия. Менеджеры делают человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными. Есть пять базовых операций в работе каждого менеджера, результатом которых является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и роста организации:

1) менеджер устанавливает цели. Он определяет задачи в каждой группе целей, решает, что должно быть сделано, чтобы достичь этих целей, делает их эффективными, сообщая их другим людям, чья работа нужна, чтобы их достичь;

2) менеджер организует. Он анализирует виды деятельности, решения, отношения, потребные для выполнения целей, разделяет их на управляемые совокупности, а эти совокупности – на управляемые трудовые задачи, группирует эти совокупности и задачи в организационную структуру, выбирает людей для управления этими совокупностями и для решения задач, которые нужно выполнить;

3) менеджер поддерживает мотивацию и коммуникацию. Он составляет команду из людей, ответственных за различные участки деятельности, поддерживает постоянную коммуникацию со своими подчиненными, начальниками и коллегами;

4) в работе менеджера важно измерение. Он устанавливает единицы измерения – наиболее важные для успеха организации, добивается, чтобы у каждого человека были показатели, сфокусированные, на работе всей организации в то же время на работе данного индивида и помогали, ему делать, анализирует, оценивает и интерпретирует результаты. Как и во всех других областях работы, он сообщает о них своему руководству, подчиненным и коллегам;

5) менеджер способствует росту людей, включая себя самого. Упомянутые качества трудовой жизни в одной и возможных интерпретаций представляет собой как раз совокупность условий, способствующих росту членов организации.

В современных условиях исследование является неотъемлемой функцией управления, т.к. создание и реализация инновационного потенциала предприятия невозможно осуществить без исследовательских работ в области менеджмента. Соответ-

ственно, возникает потребность в исследованиях. Эта потребность предполагает возникновение менеджеров-исследователей. Их особенность – усиленное внимание к исследовательскому подходу в оценке внешних и внутренних ситуаций, в решении всех проблем, разработке управленческих решений.

Менеджеру по исследованию системы управления, как лидеру, необходимо обладать соответствующими свойствами. Наличие этих свойств должно обеспечивать выполнение требований и ожиданий потребителей, достижение целей и эффективность управления. Для этого менеджеру приходится выполнять многие роли, включая: информационную; управленческую, куда входит и исследовательская, обеспечивающая постоянное совершенствование всех элементов управляемой и управляющей подсистем; согласующую; представительскую.

Для успешного выполнения менеджерами работ по исследованию систем управления они должны пройти специальный отбор, в ходе которого должно быть установлено наличие у них знаний и умений в данной области. Менеджеры по исследованию должны соответствовать следующим основным требованиям: профессиональной компетентности в области исследования СУ; креативности (умение решать творческие задачи); научной интуиции; заинтересованности в объективных результатах исследовательской работы; деловитости (оперативность, собранность, умение переключаться с одного вида деятельности на другой, коммуникативность, независимость суждений, мотивированность действий); психологической устойчивости; объективности; неконформизма.

В более детальном представлении можно выделить следующие черты менеджера-исследователя:

- проблемное видение мира, способность распознавать проблемы там, где для других все ясно;

- умение превентивно, т. е. заранее, заблаговременно, ставить проблемы, когда они еще только зарождаются;

- системное и панорамное восприятие действительности, процессов функционирования и развития управляемого объекта;

- антиномичность – умение воспринимать, понимать, принимать и использовать точки зрения, отличные от собственных или даже противоположные им;

- экспрезентность – способность делать верные и удачные заключения при дефиците информации;

- развитая психологическая саморегуляция, определяющая отношение к проблемам и их оценке;

- способность к имитации функций различных членов коллектива;

- психологическая проницательность, позволяющая видеть в людях больше, чем они проявляют в деятельности или демонстрируют. Компенсатором проницательности является психодиагностика;

- инновационность и безынерционность мышления, способность выйти за границы фор-

мального, привычного, проверенного, традиционно-го;

- аттрактивность — способность привлекать людей к совместной деятельности, не прибегая к средствам материального или административного принуждения;

- способность быстро перестраиваться психологически при изменении условий деятельности или переходе к решению принципиально новых задач;

- умение делегировать не только власть и ответственность, но и свой авторитет лидера;

- способность к латентному (скрытому) руководству, предполагающему включение людей в деятельность не на формальной субординационной основе, а путем «ухода в тень», умением обратиться за советом и помощью.

Менеджерам-исследователям при проведении исследовательских работ следует руководствоваться своеобразным этическим кодексом. Исследовательская деятельность требует определенного мировоззрения, особых свойств честности, порядочности и соблюдения следующих принципов: честность и справедливость; ответственность; добросовестность; полнота информации о заказчике; достаточность информации для заказчиков и контролирующих органов; соответствие изучаемому объекту и следование исследователей принципам исследовательского кодекса. При ведении бесед, опросов и т.п. целесообразно соблюдать общеизвестные в менеджменте правила: проявлять уважение к собеседнику и себе; быть точным и пунктуальным; проявлять общую культуру и здравый смысл; видеть в собеседнике - участнике исследования равноправного коллегу; дорожить доверием собеседника.

На менеджеров по исследованию систем управления ложится большая ответственность по исследовательской деятельности, т.к. процесс исследования осуществляется в рамках управляемой системы и касается всех аспектов деятельности организации с учётом факторов внешней и внутренней среды. Менеджер-исследователь должен владеть теоретическими знаниями, свободно ориентироваться в них, уметь применять теорию на практике, т. е. он должен быть компетентен в вопросах исследования систем управления.

Исследованию подлежат факторы внутренней среды организации: сильные и слабые стороны организации, процесс производства и сбыта (на предприятии), финансовое состояние, службы маркетинга, персонал, а также организационная культура, имидж организации.

Методика анализа производственной зоны организации объясняется направленностью анализа на стратегическое управление и развивающиеся рыночные отношения. В ходе анализа производящих функций акцент делается на следующие вопросы: может ли предприятие производить товары с меньшими издержками по сравнению с конкурентами; имеет ли доступ организация к новым материальным ресурсам; каков технический уровень предприятия; обладает ли предприятие оптимальной системой контроля качества продукции; насколько хоро-

шо организован и спланирован процесс производства.

Финансовое отношение организации во многом определяет, какую стратегию выберет руководство на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить уже имеющиеся и потенциальные слабости организации.

При анализе маркетинговой деятельности выделяют ряд важнейших элементов исследования: доля рынка и конкурентоспособность предприятия; разнообразие и качество ассортимента товаров; рыночная демография; рыночные исследования и разработки; предпродажное и последовательное обслуживание клиентов; сбыт, реклама, продвижение товара.

При исследовании кадрового потенциала анализируется кадровый состав организации на текущий момент и потребность в кадрах в будущем; компетентность и подготовка высшего руководства предприятия; система мотивации работников; соответствие персонала текущим и стратегическим целям и задачам.

Исследования в области организационной культуры и имиджа фирмы дают возможность оценить неформальную структуру организации; систему общения и поведения работников; последовательность предприятия в своей деятельности и достижении целей; положение предприятия по сравнению с другими организациями; способность привлекать высококвалифицированных специалистов.

Проводимые исследования как составная часть менеджмента анализируют и факторы внешней среды организации.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого менеджеры-исследователи контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности. Анализ внешней среды позволяет своевременно спрогнозировать появление угроз и возможностей, разработать ситуационные планы на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, разработать стратегию, которая позволит организации достигнуть целей и превратить потенциальные угрозы в выгодные возможности. Угрозы и возможности могут проявляться в областях внешнего окружения, соответственно им группируются факторы, подвергаемые анализу: экономические, политические, рыночные, социальные, технологические, международные и факторы конкуренции.

При анализе экономических факторов рассматриваются темпы инфляции (дефляции), налоговые ставки, международный платежный баланс, уровень занятости населения, платежеспособность предприятий.

Анализ политических факторов дает возможность наблюдать современную ситуацию, учитывая: соглашения по тарифам и торговле между странами; протекционистскую таможенную политику, направленную против других стран; нормативные акты федерального правительства и местных органов власти, уровни развития правового регулирования экономики, отношение государства и ведущих полити-

ков к антимонопольному законодательству, кредитную политику властей и т.д.

Рыночные факторы включают многочисленные характеристики, которые оказывают непосредственное влияние на эффективность работы организации. Их анализ позволяет руководителям разработать оптимальную стратегию организации и укрепить ее позиции на рынке. При анализе социальных факторов учитывают обостренные национальные чувства, отношение основной массы населения к предпринимательству, развитие движения в защиту прав потребителей, изменение общественных ценностей, изменение роли управляющих в производстве и их социальных установок.

Контроль за технологической внешней средой позволяет не упустить моменты появления в ней изменений, которые представляют угрозу самому существованию организации. Анализ технологической внешней среды учитывает изменения в технологии производства, конструкционных материалах, в применении вычислительной техники для проектирования новых товаров и услуг, в управлении, изменении в технологии сбора, обработки и передаче информации, в средствах связи.

Анализ факторов конкуренции, предполагает постоянный контроль со стороны руководства за действиями конкурентов. В анализе конкурентов выделяются четыре диагностические зоны: анализ будущих целей конкурентов; оценка их текущей стратегии; оценка предпосылок относительно конкурентов и перспектив развития отрасли; изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству организации постоянно быть готовым к потенциальным угрозам.

Анализ международных факторов приобрел важное значение для отечественных организаций после отмены государственной монополии на внешнюю торговлю. При этом отслеживается политика правительств других стран, направление развития совместного предпринимательства и международных отношений, уровень экономического развития зарубежных фирм-партнеров.

Анализ внешней среды, проведенный менеджером-исследователем посредством исследования рассмотренных групп факторов, облегчает руководству организации получить ответы на интересующие его вопросы: какие изменения во внешнем окружении воздействуют на текущую стратегию организации; какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии организации; какие факторы представляют большие возможности для достижения общефирменных целей.

Проведение исследования осуществляется в следующих случаях: при совершенствовании системы управления действующей организацией; при разработке системы управления вновь создающейся организацией; при совершенствовании системы управления производственных объединений или предприятий в период реконструкции или технического перевооружения; при совершенствовании системы управления вследствие изменения формы собственности.

В результате проведения исследований менеджер-исследователь должен сформулировать конкретные предложения по совершенствованию системы управления организацией.

Таким образом, с практической точки зрения проведение исследований предъявляет определенные требования к менеджеру-исследователю. Исследователи должны: иметь опыт работы в области управления конкретными производственными объектами; обладать знаниями современных методов и техники управления; обладать знаниями методов исследования операций и системного анализа; иметь способности к общению со специалистами различных уровней и профилей.

Кроме того, исследователи должны уметь систематизировать полученную информацию, инициировать новации в организации.

Стремительно меняющиеся социально-экономические явления предъявляют к менеджеру-исследователю высокие требования, т.к. от результатов его деятельности зависит эффективность работы организации.

© Копанишина И.А., 2012

### **Функция менеджера по исследованию системы менеджмента организации**

*Толстых О.А., Дмитриева О.В.*

*(Россия, Екатеринбург)*

*e-mail: ovdmit@yandex.ru*

Современное управление, отражающее особенности и условия развития производства и общества, технологии и самого человека, все в большей мере нуждается в исследовательском подходе. Он способствует динамичности и перспективности управления, росту его инновационного потенциала и повышению профессионализма в принятии управленческих решений, научности управления.

Функция исследования является следствием возрастающей динамичности менеджмента организации, важным фактором антикризисного управления, повышения роли и значения профессионализма в управлении.

Исследование — это вид деятельности человека, состоящий в распознавании проблем и ситуаций; определении их происхождения; выявлении свойств, содержания, закономерностей поведения и развития; установлении места этих проблем и ситуаций в системе накопленных знаний; нахождении путей, средств и возможностей использования новых представлений или знаний о данной проблеме в практике ее разрешения.

Таким образом, исследование выступает как одна из функций управления, как подход к управлению, обеспечивающий качество управленческих решений, и как средство совершенствования системы менеджмента.

В работе деятельность каждого менеджера индивидуальна. Но всегда существует нечто общее, которое определяется особенностью деятельности и условиями, в которых она осуществляется. Современное условие системы менеджмента — потребность в исследованиях. Эта потребность реализуется

в самых различных проявлениях — организации управления, методологии разработки управленческих решений, реструктуризации фирмы, формировании человеческого капитала и пр.

Современный менеджер должен владеть основными приемами исследовательской деятельности и уметь организовать ее в поиске новых факторов повышения эффективности системы менеджмента.

Можно выделить следующие необходимые характеристики менеджера, занимающегося исследованием системы менеджмента организации:

- проблемное видение мира, способность распознавать проблемы;
- умение превентивно, заблаговременно ставить проблемы;
- системное и панорамное восприятие действительности, процессов функционирования и развития управляемого объекта;
- умение воспринимать, понимать, принимать и использовать точки зрения, отличные от собственных или даже противоположные им;
- способность делать верные и удачные заключения при дефиците информации;
- развитая психологическая саморегуляция, определяющая отношение к проблемам и их оценке;
- способность к имитации функций различных членов коллектива;
- психологическая проницательность, позволяющая видеть в людях больше, чем они проявляют в деятельности или демонстрируют. Компенсатором проницательности является психодиагностика;
- инновационность и безынерционность мышления, способность выйти за границы формального, привычного, проверенного, традиционного;
- способность привлекать людей к совместной деятельности, не прибегая к средствам материального или административного принуждения;
- способность быстро перестраиваться психологически при изменении условий деятельности или переходе к решению принципиально новых задач;
- способность к латентному руководству, предполагающему включение людей в деятельность не на формальной субординационной основе, а путем «ухода в тень», умением обратиться за советом и помощью.<sup>364</sup>

При проведении исследований системы менеджмента организации перед менеджерами ставятся цели, требующие не только анализа и выявления проблем, но и обоснования рекомендаций, предложенных для их разрешения. Деятельность менеджера при исследовании системы менеджмента требует от него системного видения, владения научно-категориальным аппаратом исследования и порой креативного подхода. Менеджер в своей деятельности должен владеть определенным комплексом наработанных исследовательских методов, иметь способность к самостоятельной формулировке и выдвижению гипотез, разработке задач исследования и

их воплощению в жизнь в условиях ограничения времени и средств.

При исследовании менеджер рассматривает научные подходы, теории, концепции, сравнивает разные точки зрения на исследуемую проблему. Исследование в любой из функциональных подсистем менеджмента должно сопровождаться расчетами, анализом количественных и качественных характеристик. Значительное место в организации исследования в организациях занимает работа с информацией, ее анализ, идентификация, классификация и обработка данных.

Преимущество тех или иных методов, используемых менеджером при исследовании системы управления организации, определяется возможностью получения управленческого эффекта, преодоления проблем и моделирования оптимального прогноза деятельности организации на перспективу.

Одним из направлений менеджера при исследовании системы менеджмента отраслевой организации является отраслевой анализ, который включает определение доминирующих экономических характеристик в отрасли и движущих сил, вызывающих изменения в отрасли.

Исследование системы менеджмента отраслевой организации включает следующие доминирующие в отрасли экономические характеристики:

- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества;
- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- легкость входа и выхода;
- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;
- уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;
- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;
- степень использования производственных мощностей в достижении низкоценовой эффективности производства;
- требования к капиталу;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике страны.

Среди движущих сил, вызывающих изменения в отрасли, выделяют:

- изменение в долговременной скорости роста;
- изменения в том, кто покупает товары и как они используются;
- инновации в продуктах;
- технологические изменения;
- маркетинговые инновации;
- вход или выход главных фирм в отрасли;
- увеличение глобализации в отрасли;
- изменения в стоимости и эффективности;
- переход потребителей от стандартных товаров к дифференцированным;
- влияние законодательных изменений;

<sup>364</sup> Игнатъева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 157 с.



- изменение социальной, демографической обстановки, стиля жизни;
- снижение неопределенности и риска в бизнесе<sup>365</sup>.

Любое исследование системы менеджмента начинается с составления его программы. Программа исследований — это комплекс положений, определяющих цели и задачи исследования, предмет и условия его проведения, используемые ресурсы, а также предполагаемый результат. Программа исследования должна давать ясный ответ на вопросы: зачем необходимо проводить исследование, что исследовать и какими средствами и методами. Она должна содержать обоснование актуальности и важности проблемы как предмета исследования, раскрывать ее общее содержание и роль относительно других проблем, необходимые условия для успешного решения проблемы.

Традиционно программа исследования состоит из следующих разделов: цель проведения исследований, содержание проблемы, ее актуальность и важность, парадигма и рабочая гипотеза решения проблемы в процессе исследования, обеспечение исследования ресурсами, предполагаемый результат и эффективность исследования.

Для расчета и определения организационных характеристик проведения исследования системы менеджмента, распределения используемых ресурсов в организационном и временном пространстве, ограничения времени, определения последовательности проведения исследовательских работ, установления точек и методов контроля необходимо планирование исследования системы менеджмента.

План исследования представляет собой организационную конкретизацию программы исследования. Он соединяет содержание проблемы с организационными возможностями и вариантами ее практического решения.

Не всякая исследуемая проблема может решаться последовательно и успешно этап за этапом. В процессах ее решения могут возникать факторы, непредвиденные ситуации и обстоятельства. Поэтому бывает полезно разрабатывать алгоритм исследования, который позволяет предусматривать возможные возвратные операции при неудачных решениях или непредвиденных трудностях. Алгоритм — это технология решения проблемы, предусматривающая не только последовательность и параллельность различных операций, но и возможности их неудачи, поиск новых путей решения проблемы в рамках данной программы, корректировку содержательного взаимодействия проблем. В этом случае составляется гибкий план исследований, учитывающий его алгоритм. В плане такого типа указываются не жесткие, а нормативные величины сроков выполнения различных работ, имеются дополнительные пункты согласования и оценки результатов.

В реальной практике не всегда проведению исследования системы менеджмента организации предшествуют разделенные процедуры составления программы, алгоритма и плана исследования, хотя

это очень полезно для обеспечения эффективности исследования.

Можно выделить следующие принципы планирования исследования системы менеджмента организации:

- 1) принцип конкретности формулирования заданий. План должен состоять из заданий, которые необходимо формулировать предельно конкретно и ясно;
- 2) принцип организационной значительности. План должен соответствовать существующей организации деятельности исследовательских групп или вносить заранее разработанные новые организационные формы, необходимые для его успешного выполнения;
- 3) принцип соизмеренной и рассчитанной трудоемкости. Исследование — это работа специалистов, которая может быть выполнена успешно только тогда, когда задания соответствуют определенной трудоемкости их выполнения;
- 4) принцип интеграции деятельности. План должен учитывать необходимость взаимодействия различных исполнителей и подразделений, стать фактором объединения их работы, исключать дублирование и конфликтные ситуации;
- 5) принцип контролируемости. Все задания, показатели плана должны отвечать потребностям контроля его исполнения, и система контроля должна быть заложена в план;
- 6) принцип ответственности. Как правило, план включает графу ответственных за выполнение его положений или заданий лиц, подразделений;
- 7) принцип реальности. Реальность выполнения заданий плана должна оцениваться наличием ресурсов, расчетами времени, квалификацией исследователей, использованием опыта аналогичных работ, возможностями организации деятельности, наличием соответствующей техники и пр.

Организация исследования — это система регламентов, нормативов, инструкций, определяющих порядок его проведения, т.е. распределения функций, обязанностей, ответственности и полномочий на выполнение исследования системы менеджмента организации. Организация исследования определяет дифференциацию и интеграцию деятельности исследователей или отдельных исследовательских групп. В ней находят свое отражение распределение и комбинация ресурсов по времени, видам работ, кадрам, проблемам.

В каждом конкретном случае исследования системы менеджмента организации приходится выбирать, какой из видов может оказаться наиболее приемлемым или наиболее эффективным:

- 1) увеличение нагрузки персонала дополнительными обязанностями исследовательской работы. Такие исследования возможны в том случае, если у управленческого персонала есть резервы времени и его исследовательский потенциал достаточно высок. Тогда необходимо провести соответствующие консультации, организовать систему контроля и мотивации, организовать координацию деятельности по этим заданиям;
- 2) создание специализированных групп из наиболее творческой и активной части персонала с освобождением

<sup>365</sup> Коротков Э. М. Исследование систем управления. — М.: ДеКА. 2000. — 336 с.

дением участников этих групп на определенное время от основной работы;

3) приглашение консалтинговых фирм на договорной основе и предоставление им организационных и информационных возможностей для проведения исследования и разработки соответствующих рекомендаций;

4) создание собственных консультационных структур в системе управления, позволяющих, совместить повышение профессионализма персонала с развитием исследований и обеспечением их необходимого качества;

5) возможна комбинация этих форм, и во многих случаях она оказывается весьма полезной и эффективной<sup>366</sup>.

При исследовании системы менеджмента организации и в управлении такими исследованиями возникает много проблем, к решению которых надо быть готовыми. Это проблемы полномочий на организацию наблюдений, тестирования, социометрического анализа и пр., проблемы предоставления и поиска необходимой информации, проблема обеспечения соответствующих условий, административного вмешательства в рабочий процесс исследуемого объекта, которое должно быть минимальным, проблема доверия и влияния на социально-психологическую атмосферу работы. Исследование системы менеджмента организации не должно нарушать порядок и ритм нормального функционирования системы управления.

Таким образом, исследование выступает как одна из функций управления, как подход к управлению, обеспечивающий качество управленческих решений, и как средство совершенствования системы менеджмента. Исследование системы менеджмента организации менеджером является следствием возрастающей динамичности менеджмента организации, важным фактором антикризисного управления, повышения роли и значения профессионализма в управлении.

© Толстых О.А., 2012

© Дмитриева О.В., 2012

### **Характеристика профессиональной деятельности магистра менеджера**

*Вагапова А.С. (Россия, Екатеринбург)*

*e-mail: asvagapova@gmail.com*

Включение России в глобальную экономику и глобальный рынок, складывающееся новое международное разделение труда, предстоящая модернизация национальной экономики требуют умения эффективно пользоваться имеющимся конкурентным преимуществом страны – природным капиталом. Решению стоящих перед страной проблем в данной сфере поможет создание и инновационное обучение профессионального корпуса менеджеров с университетским образованием для управления сложными системами различного уровня в интервале допустимого управленческого, экономического и

социального риска. Квалификация магистра менеджмента должна соответствовать требованиям, изложенным в Государственном стандарте высшего профессионального образования по направлению «Менеджмент».

Магистр менеджмента должен быть подготовлен к эффективной профессиональной научно-исследовательской, педагогической и аналитической деятельности в области управления организациями различной формы собственности и в функциональных областях менеджмента, таких как, управление человеческими ресурсами, маркетинг, логистика и другие.

Основными видами его деятельности являются: проведение комплексных программ научных и прикладных исследований, преподавание дисциплин, относящихся к направлению «Менеджмент», ведение аналитической и консультативной работы в области менеджмента. Сферами профессиональной деятельности магистра менеджмента являются научно-исследовательские организации, консультационные фирмы, средние специальные и высшие учебные заведения, аналитические подразделения учреждений и организаций.

Новая задача формирования долгосрочных стратегий развития организации, ориентирующихся на работу с длительными перспективами, в сочетании с традиционной потребностью обеспечения повседневного оперативного управления в сфере производства и продаж, привели к формированию нового типа функционально разделенных, многосекционных организационных структур, состоящих:

– из ряда достаточно автономных подразделений, выполняющих функции производства и продаж, где наемные узкоспециализированные управленцы-профессионалы работают в оперативном режиме и обеспечивают повседневную деятельность по производству и организации продаж (линейные специалисты);

– из центрального офиса, где другой тип специалистов по управлению сосредоточен на решении долгосрочных стратегических и поисковых задач, связанных с организационным развитием. Именно последнюю группу управленцев, ориентированных на долгосрочное развитие организации рассматривают как менеджеров.

В организационно-управленческой литературе широко известен анализ позиции менеджера и специфики его деятельности П. Друкера. Специфику позиции менеджера он попытался выявить через сравнение с позициями владельца организации, администратора-бюрократа, политика и т.д. по следующим характеристикам: ориентации, цели, характер и содержание деятельности, отношение к проблеме эффективности и т.д. Согласно его представлениям, она заключается в следующем:

– в изначально инновационном (предпринимательском) характере деятельности менеджера, проявляющемся в ориентации на постоянный поиск новых, более эффективных способов организации деятельности, что предполагает право на риск. Это принципиально отличает работу менеджера от администратора (бюрократа в веберовском понима-

<sup>366</sup> Архипов Н. И. Исследование систем управления. - М.: ПРИОР, 2002. - 384 с.

нии) и бухгалтера, которые «по определению» не склонны к инновационной деятельности и работают в режиме выполнения установленных правил. В то же время эта позиция отчасти роднит менеджера с собственником — основателем предприятия, изначально находящимся в инновационной позиции и склонным к риску;

- в содержании его деятельности — это единственный тип управленца в организации, основная задача которого напрямую связана с инновационной деятельностью, активизацией и развитием имеющихся ресурсов, а также форм их рационального использования (что не встречается среди других типов управленцев);

- в своеобразном отношении к проблеме обеспечения эффективности деятельности, другими словами, в стремлении менеджера обеспечить неуклонное повышение эффективности деятельности организации. Это принципиально отличает его от администратора (бюрократа в веберовском понимании), работающего в рамках заданных правил, и политика, ориентированного на реализацию социального идеала, но не озабоченного проблемой эффективности. Ориентация менеджера на повышение эффективности отчасти роднит его с собственником, заинтересованным в повышении прибыли, но различие состоит в принципиальном отказе менеджера от максимизации прибыли (что характерно для собственника в позиции управленца), а ориентации на обеспечение долгосрочного развития организации;

- в высокой степени идентификации менеджера с организацией и стремлении любой ценой повысить способность последней к выживанию, что стимулирует ориентацию на развитие, увеличение размера и сложности строения организации;

- в способе определения целей своей деятельности. Это единственный тип управленца в организации, который сам определяет цели деятельности, исходя из общих целей организации и специфики области, за развитие которой он отвечает.

Функционально-инновационная деятельность менеджера, ориентированная на создание условий для эффективной работы и развитие организации, изначально предполагает узкую специализацию [Тейлор, 1991]. Характерно, что сам А. Файоль применительно к производственной организации выделял несколько возможных областей применения штабных специалистов, деятельность которых связана с организацией условий для управления, и, соответственно, несколько областей менеджерской специализации.

В качестве таковых он, в частности, называл технико-технологическую, финансовую, защитную (юридическую и собственно социальную) и т.д. Сегодня этот перечень существенно расширился, однако серьезной проблемой остается вопрос выявления оснований для выделения специализаций при подготовке менеджера к деятельности в реальной организации.

Наиболее адекватным основанием для выделения менеджерских профессий и определения соответствующих направлений при подготовке менеджера представляется специализация по типу ре-

сурса, с которым данный менеджер должен работать. Данная формулировка восходит к Т. Парсонсу [Parsons, 1965] и находит отражение в работах многих специалистов по общей теории и социологии организаций представителей эстонской группы (Д. Хиксон, Б. Хайнингс) и М. Крозье. Согласно их позиции, область властных полномочий менеджера и сфера реальной свободы в принятии решений в организации напрямую связаны со способностью и умением менеджера мобилизовать ключевые ресурсы деятельности в значимой для организации области и адекватно их использовать для достижения поставленной цели [Пью, Хиксон, 1997].

Инновационное содержание деятельности менеджера связано с поиском, активизацией, развитием и рациональным использованием ресурсов, необходимых организации. Многообразие и различие природы ресурсов, с которыми приходится работать менеджерам, изначально предполагают функциональную специализацию, как на уровне сфер менеджерской деятельности, так и в системе менеджерского образования. Можно выделить ресурсы разной природы, необходимые для жизнедеятельности организации и реализации долгосрочных и оперативных целей [П. Лоуренса и Дж. Лорша [Lawrens, Lorsch, 1967], Дж. Пффефера и Дж. Саланчика [Pfeffer, Salancik, 1978] — это природные ресурсы, техника и технология, деньги, человеческие ресурсы, информация и т.д. При этом содержание организационных и межорганизационных отношений во многом сводится к проблеме эффективного обмена ресурсами. Поскольку любой из ресурсов имеет специфическую природу, работа по активизации и рациональному использованию каждого из них требует от специалиста специфических базовых знаний, навыков и технологий. Все это предполагает существенные различия в подготовке менеджеров разного типа.

Работа с ресурсами осуществляется менеджерами как внутри, так и вне организации, что еще более дифференцирует направления менеджерской деятельности и сферы подготовки менеджера. Различие между деятельностью во внутриорганизационном (ориентация на активизацию и рациональное использование ресурсов внутри организации — отделы производства) и межорганизационном пространствах (ориентация на работу с ресурсами в межорганизационном пространстве — рынок, банки, инвесторы, организации, поставщики и продавцы) является важным фактором, оттеняющим содержание деятельности менеджера.

При общей ориентации на эффективность и совершенствование деятельности, различие в деятельности менеджера по этому основанию в значительной мере может быть сведено к различию условий, в которых она осуществляется. Работа менеджеров внутриорганизационного пространства (менеджер по технике и технологии), изначально ориентирована на создание условий и строится в логике модели организации как закрытой системы. Условием успешной деятельности здесь является относительно высокая стабильность в сфере производства и предсказуемость отношений между производст-

венными подразделениями. Деятельность же менеджера межорганизационного пространства (менеджер по маркетингу) изначально предполагает работу в режиме организации как открытой системы, она задает в качестве изначальной ориентацию на деятельность в условиях высокой неопределенности и слабой предсказуемости [Пью, Хиксон, 1997].

И так, основная цель любой компании — это получение максимально возможной прибыли. Этой цели подчинена деятельность каждого подразделения организации и ставятся соответствующие задачи менеджерам данных подразделений. Для выполнения этих задач и основной цели требуются высококачественные специалисты с соответствующим образованием, ими могут являться магистры менеджеры. Характеристика профессиональной деятельности магистров разрабатывается на основе ФГОС ВПО по направлению подготовки в соответствии с профилем и включает в себя (учебные программы высших учебных заведений):

*область профессиональной деятельности магистров:* организации любой организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие, государственные, муниципальные органы государственного и муниципального управления); структуры, в которых они являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело; научно-исследовательские организации, связанные с решением управленческих проблем; учреждения системы высшего и дополнительного профессионального образования;

*объекты профессиональной деятельности магистров:* аналитическая поддержка процессов управления организациями различных организационно-правовых форм; аналитическая поддержка процессов государственного и муниципального управления; научно-исследовательские процессы; образовательные процессы подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров;

*виды профессиональной деятельности магистров:* организационно-управленческая; аналитическая; научно-исследовательская; педагогическая;

*задачи профессиональной деятельности магистров.*

*Организационно-управленческая деятельность:* управление организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями; разработка стратегий развития организаций и их отдельных подразделений.

*Аналитическая деятельность:* поиск, анализ и оценка информации для подготовки и принятия управленческих решений; анализ существующих форм организации управления, разработка и обоснование предложений по их совершенствованию; анализ и моделирование процессов управления.

*Научно-исследовательская и педагогическая деятельность:* выявление и формулирование актуальных научных проблем; разработка программ научных исследований и разработок, организация их выполнения; разработка методов и инструментов проведения исследований и анализа их результатов;

разработка организационно-управленческих моделей процессов, явлений и объектов, оценка и интерпретация результатов; поиск, сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования; подготовка обзоров, отчетов и научных публикаций.

*Педагогическая деятельность:* преподавание управленческих дисциплин; разработка образовательных программ и учебно-методических материалов.

Магистратура дает не только фундаментальные знания в области менеджмента, но и формирует системный целостный подход к управлению в различных сферах деятельности, развивает навыки выявления проблемных зон функционирования фирмы и оптимального управления ресурсами организации.

Получив степень магистра менеджмента, будущий менеджер сможет реализовать на практике глубокие профессиональные знания, которые позволят ему «чувствовать» людей, работать в команде, планировать и организовывать ее деятельность, развивать свой лидерский потенциал.

© Вагапова А.С., 2012

### **Психологические технологии самоподдержки профессионального здоровья менеджера**

*Печеркина А.А. (Россия, Екатеринбург)  
e-mail: 79ara@mail.ru*

В последнее время все большее внимание специалистов привлекает к себе проблема профессионального здоровья. Современный труд может оказывать на человека как положительное, так и негативное воздействие. Последнее может быть вызвано влиянием неблагоприятных условий труда (перенапряжением, перегрузками, психотравмирующими факторами и т.д.), которые способны повлечь за собой не только профессиональные деформации личности, но и в крайних случаях — профессиональные заболевания. Следует отметить, что столь пристальный интерес к изучению профессионального здоровья продиктован необходимостью смещения акцента научно-практического сопровождения профессиональной деятельности с экспертизы состояния здоровья (болен — здоров) на его сохранение.

Сегодня приходится констатировать отсутствие общепринятой трактовки понятия «здоровье». Многообразие взглядов на его сущность и безуспешность попыток выработать единое, общепринятое мнение в значительной степени объясняется тем, что здоровье представляет собой весьма сложное явление, характерные стороны которого трудно выразить однозначно.

Практически также обстоит дело и с рассмотрением профессионального здоровья, несмотря на то, что данный вопрос является объектом рассмотрения ученых на протяжении длительного времени. Так, попытки операционализации данного понятия представлены в работах О.А. Анисимовой, В.М. Бехтерева, Ю.В. Варданяна, В.М. Карвасарского,

А.Г. Маклакова, Л.М. Митиной, В.Н. Мясичева, Г.С. Никифорова, В.А. Пономаренко и др.

Так, В.А. Пономаренко определяет профессиональное здоровье как свойство организма сохранять необходимые компенсаторные и защитные механизмы, обеспечивающие профессиональную надежность и работоспособность во всех условиях профессиональной деятельности<sup>367</sup>.

Аналогичное определение дают В.И. Шостак и Л.А. Яньшин, раскрывая понятие профессионального здоровья как «свойство организма сохранять заданные компенсаторные и защитные механизмы, обеспечивающие работоспособность во всех условиях, в которых протекает профессиональная деятельность», при этом особый акцент ставится на профессиональной работоспособности как критерии здоровья<sup>368</sup>.

А.Г. Маклаков считает, что профессиональное здоровье – это определенный уровень характеристик здоровья специалиста, отвечающий требованиям профессиональной деятельности и обеспечивающий ее высокую эффективность<sup>369</sup>.

В качестве надежной теоретической основы решения комплекса вопросов, относящихся к проблематике профессионального здоровья, в настоящее время выступает концепция психологического обеспечения профессиональной деятельности, разработанная Г.С. Никифоровым. Она нацелена на сквозное психологическое обеспечение профессиональной деятельности – от «входа» в профессию до «выхода» из нее. Такое сопровождение направлено на обеспечение безопасности жизнедеятельности, сохранение здоровья, работоспособности и профессионального долголетия человека в процессе трудовой деятельности<sup>370</sup>.

Учитывая вышесказанное, нами было сформулировано определение профессионального здоровья как психологического состояния человека, обеспечивающее высокий уровень компетентности, работоспособности и конструктивное развитие личности на всех этапах профессионального развития.

Применительно к деятельности менеджера данный вопрос приобретает особую значимость. Это обусловлено тем, что профессия менеджера относится к деятельности, наиболее подверженной стрессогенным влияниям. Она отличается от других категорий труда постоянным нервно-психическим и эмоциональным напряжением, обусловленным как содержанием, так и условиями управленческой работы. Поэтому в последнее время все чаще отмечается необходимость в развитии психотерапевтической функции руководителя, суть которой состоит в

создании руководителем психологического комфорта в коллективе, в качестве основных элементов которого являются чувство безопасности, отсутствие тревоги, оптимистический взгляд на события. Вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что от профессионального здоровья руководителя зависит профессиональное здоровье всего коллектива, и как следствие – эффективность деятельности организации. В этой связи приобретает актуальность вопрос о сохранении профессионального здоровья менеджера.

Рассматривая вопрос о сохранении профессионального здоровья менеджера, следует отметить, что в качестве одного из ключевых направлений данной работы выделяется такое, как психологическая поддержка, предполагающая оказание помощи и поддержки личности в неблагоприятных социально-профессиональных ситуациях и обеспечивающая продуктивное профессиональное развитие. В этой связи возникает вопрос о том, кто должен осуществлять данную поддержку? Если речь идет о работниках, то здесь основную роль играет руководитель. Менеджер в этой ситуации остается один на один с возникающими и развивающимися у него симптомами нарушения профессионального здоровья. Все это обуславливает потребность в разработке новых технологий сохранения профессионального здоровья – технологий самоподдержки.

Самоподдержка – это непрерывный процесс обеспечения организма всем необходимым для профессионального здоровья. Она предполагает проявление активности при сохранении собственного профессионального здоровья и направление ее на определение целей профессиональной деятельности, на осознание своего места и роли в профессиональной деятельности, на снятие эмоционального напряжения, на поддержание своего организма в состоянии, обеспечивающем высокий уровень работоспособности. Поэтому к технологиям психологической самоподдержки профессионального здоровья менеджера можно отнести следующие:

1. Использование техник самофутурирования. Самофутурирование – это прогнозирование и «самостроительство» жизненного и профессионального будущего, определение целей жизнедеятельности и путей их достижения с сохранением баланса между усилиями и результатом. Использование техники прогнозирования будущего позволяет менеджеру определить проблемные зоны в настоящем и то, каким он видит себя в будущем (профессионально успешным и здоровым или изношенным и больным), а также самостоятельно выбрать способы сохранения профессионального здоровья, рассчитанные на каждый день.

2. Приемы распознавания и противодействия манипуляциям, которые заключаются в анализе механизмов манипулятивного действия и нейтрализации манипулятивных уловок. Для сохранения профессионального здоровья важно каждому менеджеру раскрывать истинные цели оказываемых на него воздействий, так как действие манипуляции заканчивается тогда, когда она из сферы бессознательного переходит в осознаваемую зону. Таким

<sup>367</sup> Пономаренко В.А. Психология жизни и труда летчика. – М., 1992. – 224 с.

<sup>368</sup> Шостак В.И. Профессиональное здоровье // Психология профессионального здоровья: учеб. пособие / Под ред. Г.С. Никифорова – СПб., 2006. – С. 67.

<sup>369</sup> Маклаков А.Г. Основы психологического обеспечения профессионального здоровья военнослужащих: Автореф. дисс. ... докт. психол. наук. – СПб., 1996.

<sup>370</sup> Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова – СПб., 1991. – 151 с.

образом, данный способ самоподдержки заключается в умении определять манипулятивное воздействие и проявлять активность при их разрешении.

3. Техники снятия эмоционального напряжения. В качестве наиболее эффективных можно выделить такие, как использование аутотренинга, визуализация, переключение на другой вид деятельности. Их использование предполагает воздействие на свое физическое и эмоциональное состояние благодаря самовнушению. Использование данных техник позволяет расслабиться, отдохнуть, подавить стрессы и излишнюю возбудимость и в результате получить удовольствие от выполняемой деятельности.

4. Самопораждение доминирующих мыслей об успехе. Данная технология предполагает умение формулировать самоинструкции, направленные на ожидание успеха, позитивную оценку себя. Это позволяет поддерживать веру в себя, в свои способности. При этом следует помнить, что нормативность задания, утрата способностей, ожидание неуспеха, негативная оценка себя, сомнение в своих способностях, излишний внешний контроль, нервозность являются основными источниками порождения мыслей о неудаче, неуспехе.

5. Техники поддержания здорового образа жизни: регулярная физическая активность, прогулки на свежем воздухе; самореализация в разнообразных жизненных сферах, а не только в работе; установление и поддержание доброжелательных контактов с окружающими; создавать себе праздники, тем самым делать свою жизнь яркой, красочной и т.п.

6. Самоменеджмент, основанный на рациональном распределении времени, принятии и поддержании собственного имиджа. Неумение распределять рабочее время приводит к постоянному напряжению и усталости. Часто проблема заключается в том, что менеджер не может выделить приоритетные направления в своей деятельности, тратя значительное время на второстепенные дела. Самоменеджмент позволяет эффективно организовать выполнение профессиональной деятельности, устранять источники стресса и способствует сохранению профессионального здоровья.

Таким образом, использование менеджером данных технологий обеспечит достижение глубокого понимания и принятия себя и окружающего мира, удовлетворенность собственной жизнью и профессией, высокий уровень саморегуляции собственных эмоций и действий, а также оптимальный уровень самореализации – гармоничное сочетание числа успехов и неудач. В результате можно будет говорить об активном, мобильном, проявляющем инициативу менеджере, четко осознающем свои профессиональные цели, открытом для всего нового и оптимистично настроенном по отношению к будущему. Именно такой менеджер может создать условия, способствующие сохранению профессионального здоровья его подчиненных.

© Печеркина А.А., 2012

## **Развитие управленческого потенциала образовательного учреждения**

**Плотникова О.Н.** (Россия, Екатеринбург)

*e-mail: plotnikon@gmail.com*

Основным условием усиления политической и экономической роли России и повышения благосостояния ее населения является обеспечение роста конкурентоспособности страны.

В современных условиях высокоразвитые страны связывают свое главное конкурентное преимущество с возможностью развития человеческого потенциала, который во многом определяется состоянием системы образования. Именно в этой сфере находится источник обеспечения устойчивого экономического роста страны.

Таким образом, активная, гибкая, мобильная кадровая политика и процессы формирования управленческого потенциала образовательных учреждений являются стратегическим национальным приоритетом в развитии фундаментальной науки и образования наряду с повышением качества жизни населения, достижением экономического роста, развитием культуры, обеспечением обороны и безопасности страны.

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее важные проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

Управление персоналом организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и слу-

жебно - профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно - методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом.

В последнее время все большее число ученых проявляют интерес к исследованию такого социально-экономического явления, как управленческий потенциал. Термин «потенциал» происходит от латинского слова «*potentia*», что означает скрытые возможности, мощь, силу. Широкая трактовка содержания понятия состоит в рассмотрении его как источника возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения какой-либо задачи или достижения определенной цели; во – вторых, возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области [5; С. 1058-1059].

Кадровый потенциал находится и формируется, и развивается внутри самой организации. Его основа – квалифицированные кадры, специалисты своего дела. Что мы понимаем под термином «квалифицированные кадры»?

Квалифицированные кадры - это специально подготовленные для той или иной деятельности работники, целесообразное использование которых предполагает максимальную отдачу того, на что способен специалист по своему образованию, личным качествам, приобретенному опыту работы. Управленческий потенциал представляет собой возможности определенной категории рабочих, специалистов, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед организацией целями на определенном этапе развития [4; С. 16-20].

Таким образом, управленческий потенциал образовательного учреждения определяется как совокупность всех способностей и возможностей персонала, который по уровню образования, опыту и квалификации может выполнять определенные функции, хотя выполнение некоторых функций в образовательном учреждении в силу тех или иных причин не задействовано совсем или выполняется не в полной мере.

Сущность управленческого потенциала заложена в его функциях, реализация которых обеспечивает эффективное функционирование образовательного учреждения: обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава преподавательских кадров в его развитии в соответствии с устремлениями и потребностями общества, системы образования, требованиями действующего законодательства, состоянием экономики страны; активизация инновационной способности преподавательского персонала образовательного учреждения; обеспечение прозрачности прав и обязанностей всех субъектов образовательного учреждения, методов планирования и контроля их деятельности на любом уровне; определение критериев оценки качественных и количествен-

ных изменений в преподавательском составе образовательных учреждений, формирование идеальной модели преподавателя; поддержание общественного статуса преподавателей на необходимом уровне; формирование механизма подбора, подготовки и повышения квалификации преподавателей [1; С. 15-16].

На уровне образовательного учреждения управленческий потенциал целесообразно рассматривать как степень готовности персонала данного учреждения к реализации программы его инновационного развития. Чем выше готовность, тем меньше усилий (финансовых, временных, технических) требуется, чтобы реализовать программу инновационного развития.

В данной связи управленческий потенциал можно представить как совокупность трех составных частей, которые обособлены по отношению к выполняемым функциям управления персоналом:

1. Потенциал руководства образовательного учреждения. Руководство определяет стратегию персонала, потребности и перспективы совершенствования учреждения, в соответствии с которыми разрабатывается программа развития кадрового потенциала.
2. Потенциал управленческой службы образовательного учреждения. Управленческая служба воплощает стратегию развития персонала, является непосредственным механизмом его роста, а также обеспечивает необходимые и достаточные условия для практического использования управленческого потенциала образовательного учреждения.
3. Потенциал персонала образовательного учреждения.

Основной персонал является объектом управленческого потенциала. Прогноз состояния основного персонала образовательного учреждения определяет набор действий по его росту, а контроль состояния персонала через заданный промежуток времени позволяет оценить эффективность работы всех субъектов управления ростом кадрового потенциала [3.; С. 43-44].

Механизм использования управленческого потенциала образовательного учреждения опирается на систему правил его развития. При этом процесс формирования и составляющие развития управленческого потенциала организации определяются стратегией его перспективного развития в зависимости от условностей внешней среды и внутренних возможностей.

Главной целью развития управленческого потенциала является обеспечение функциональных систем образовательного учреждения необходимыми работниками в нужном количестве и требуемой квалификации. Данная цель достигается за счет эффективной кадровой работы в области найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и высвобождения персонала.

Главная цель развития управленческого потенциала образовательного учреждения определяет



подцели и принципы системы управления персоналом, то есть правила и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе развития управленческого потенциала.

Принципы развития управленческого потенциала образовательного учреждения отражают объективные тенденции, социальные и экономические законы, научные рекомендации общественной психологии, педагогики и теории управления.

Необходимо иметь в виду, что работа с персоналом не начинается с появления вакансии и не заканчивается приемом на работу. Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходил к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Особенность нынешней политики развития управленческого потенциала в сфере образования заключается в ее стихийности и отсутствии каких-либо четких принципов отбора преподавательского состава. К кадровым проблемам, требующим решения, отнесены: 1) падение общественного престижа профессии «преподаватель образовательного учреждения»; 2) отток перспективных и молодых кадров в коммерческие структуры, не связанные с образованием; 3) низкий уровень зарплаты; 4) катастрофическое ухудшение материально-технических и научно-информационных условий преподавательского труда; 5) снижение доли исследовательской и методической составляющих в деятельности преподавателей [6; С. 14-15].

Негативные тенденции, проявившиеся в последнее время, обусловили необходимость формирования программы управленческого потенциала образовательных учреждений.

Программа развития управленческого потенциала в идеальном случае формируется в три этапа:

1. Разработка общих принципов развития управленческого потенциала.

2. Реализация организационно-штатной, информационной политики развития персонала образовательного учреждения.

3. Оценка результатов деятельности и эффективности развития управленческого потенциала образовательного учреждения.

При этом под штатной политикой понимается планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения в соответствии с политикой развития образовательного учреждения.

Информационная политика определяет создание и поддержку системы движения информации (наличие вакансий, возможности профессионального и карьерного роста и т.д.) во взаимосвязи с процессами и задачами развития исследуемого образовательного учреждения.

Политика развития персонала – это обеспечение программы перспективного развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации работников с учетом современных

тенденций научно-технического прогресса [2; С. 33-34].

Мероприятия по развитию управленческого потенциала образовательного учреждения должны быть направлены на определение стратегических целей данного учреждения, то есть при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты, так и потребности работников. Кроме того, она должна быть направлена на определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов образовательного учреждения. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом позволит реализовать задачи развития управленческого потенциала организации с учетом рационального использования ее кадровых ресурсов.

Поскольку процессы развития управленческого потенциала образования имеют весьма продолжительный цикл, то кадровые программы в этой сфере призваны носить упреждающий и долговременный характер. Чтобы получить эффективный результат завтра, уже сегодня требуется немедленное принятие действенных мер, направленных на развитие педагогического потенциала образовательных учреждений.

Образование в целом при этом рассматривается не только как главный фактор социально-экономического, интеллектуального и духовного развития общества, но и как важнейший фактор выживания и безопасности нашего государства.

Следовательно, программы развития управленческого потенциала образовательных учреждений уже сегодня должны базироваться на понимании важности сохранения, укрепления и воспроизводства педагогических кадров образования и строиться в соответствии с принципиально новым подходом к определению места и роли, а равно и участия системы подготовки кадров высшей квалификации в процессе социально-экономических преобразований.

Литература:

1. Кадровая политика высшей школы как регулятор мобильности // Человек и труд. – 2008. – № 2. – С. 15-21.
2. Управленческий потенциал образования: проблемы взаимодействия // Управление персоналом. – 2007. – № 5. – С. 32-36.
3. Методы инновационного развития управленческого потенциала организации // Управление персоналом. – 2007. – № 5. – С. 43-50.
4. Наставничество: возрождение традиции // Элитариум. – 2008. – № 3. – С. 16 – 20.
5. Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1979. – 1629 с.
6. Федеральная программа развития образования на 2006 – 2010 годы // Образование и наука. – 2006. – № 3. – С. 12-15.
7. Емельянова Е.Р. Сущность и факторы развития управленческого потенциала образовательного учреждения - Сборник научных трудов: Материалы Всероссийской научно-практической конференции – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 170 с
8. Управление персоналом организации//учебник под редакцией д.э.н., профессора А.Я. КИБАНОВА, Издание третье, дополненное и переработанное – Москва, ИНФРА-М, 2005

© Плотникова О.Н., 2012

# Консультационная теория и практика по исследованию систем менеджмента отраслевых организаций

## Возможности и перспективы развития

### управленческого консалтинга

Тулэй А.В. (Россия, Екатеринбург)

e-mail: anna.tuley@mail.ru

Современные организации работают в непрерывно меняющейся окружающей среде, масштабы изменений различны по странам и регионам. Приспосабливаться и реагировать на воздействие внешних экономических, социальных или политических сил могут научить консультанты - это новое консультирование для нового тысячелетия.

Организационные изменения происходят непрерывно, изменения в организациях касаются ее структуры, деятельности, технологии, управления, организационной культуры работающих.

Индивид, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения. В XX в. работодатель заключал с работником моральный контракт, в соответствии с которым в обмен на лояльность к организации и готовность выполнять инструкции работник получал гарантии занятости, карьерного роста, материального вознаграждения.

Сегодня компании нуждаются в свежих идеях, которые подскажут, как действовать и конкурировать в условиях новой гибридной экономики, включающей старые и новые элементы.<sup>371</sup> Работодателю знания становятся намного нужнее, чем простая исполнительская дисциплина. Умение учиться ценится выше преданности. В результате появляется новый тип организационного контракта, имеющий характер коммерческого партнерства: стороны обязуются взаимодействовать до тех пор, пока это выгодно каждой из них, но сотрудничать с максимальной отдачей. В результате меняются отношения внутри организации, в них усиливается рыночная составляющая, которая представляет более жесткую форму взаимоотношений, требующую адекватного поведения и работника, и работодателя.

Осознание того, что люди – ценнейший ресурс организации, приводит к изменению поведенческих парадигм, к гуманистической ориентации организационного поведения, его социальной направленности.

Для того чтобы ознакомиться и понять организационное поведение и сущность самой организации, нужно проводить исследования с применением различных методов:

- опросы – интервью, анкетирование, тестирование – измерение уровня удовлетворенности трудом, организационным климатом коллектива, интервью могут проводиться и по телефону;

- сбор фиксированной информации – изучение документов, существующих в организации и

регламентирующих деятельность работников и групп (устав организации, корпоративный кодекс поведения, контракты, должностные инструкции, положения о подразделениях), деятельность самой организации;

- наблюдения – изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями организационной культуры;

- эксперименты – проведение лабораторных или естественных экспериментов.

Данные исследования и диагностика организации будут эффективными, если их будут проводить специалисты для предоставления квалифицированной оценки.

Потребность в консалтинговых услугах не зависит от формы собственности организации или вида бизнеса. Спрос на консультационные услуги определяется не типом собственника, а прежде его реальными потребностями организации в услугах такого рода и, конечно же, деловыми качествами менеджеров данного предприятия.

Под «консультированием и диагностикой организаций» понимается профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственной деятельности и управленческому персоналу различных организаций, заключающаяся в совместном вырабатываемых решениях на основе анализа существующих проблем функционирования и потенциала дальнейшего развития организаций. Но сначала обратимся к истокам возникновения консультирования.

Зарождение консультирования было вызвано постоянным поиском предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытками со стороны специалистов управления найти коммерческое приложение своим способностям, логикой развития организационной науки и практики. Знание истории помогает понять современные возможности, эффективность и недостатки консультирования.

Управление в человеческом обществе существовало испокон веков. Любое государственное устройство, любая организационная деятельность предполагает, что существуют объект управления (то, чем управляют) и субъект управления (тот, кто управляет).

Наука об управлении начала интенсивно развиваться лишь с начала XX в. от более ранних периодов деятельности человечества до нас дошли лишь отрывочные разрозненные сведения, содержащие анализ и обобщение опыта управления.

В практике промышленно развитых стран вложение средств в покупку интеллектуального капитала в форме услуг консультантов рассматривается как более эффективное, чем даже вложение средств в покупку технологий или оборудования.

Своим развитием управленческий консалтинг обязан усложнениям деловой среды: стремительному развитию науки и техники, сокращению жизнен-

<sup>371</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006.

ного цикла товаров, оборудования и технологий, изменению в формах собственности. Всё это заставляет предпринимателя создавать себе конкурентные преимущества в различных областях деятельности, в том числе и в управлении организацией, тем самым приводит к увеличению спроса на услуги в области управления.

Развитие консалтинга помогает руководителям различных предприятий преодолевать кризисы, выживать, сохранять рабочие места, повышать производительность и содержательность труда своего и своих подчиненных. С помощью хорошо организованного консалтинга можно решить многие социально-экономические проблемы организации, касающиеся смысла ее существования и основных целей, деловой политики и стратегии, общего планирования, структуры и контроля над работой организации. Их возникновение можно определить по состоянию дел на предприятии: ухудшаются общие результаты деятельности, растет недовольство сотрудников, снижается конкурентоспособность, прибыль, падает спрос на продукцию. Любая компания рано или поздно переживает кризис своего развития, который заключается в использовании новых источников эффективности в стратегической работе, создании новых конкурентных преимуществ, более сложной мотивации персонала, новой клиентской организации.

Консалтинговая деятельность - это сфера профессиональных услуг. Экспертный характер такой помощи означает, что она проводится по заказу заинтересованного руководителя и носит рекомендательный характер. Консультант помогает, способствует, развивает, обучает и т.д. Консультант не принимает решения, он готовит, рассчитывает альтернативы. Вся ответственность за принятие решения ложится на руководителя организации. Консультирование связывает науку об управлении с практикой управления: если исследовательские и проектные организации предлагают типовые рекомендации, то консультант по управлению «привязывает» их к специфике организации - клиента. Это важный механизм распространения передового опыта в области управления, повышающего профессиональную квалификацию руководителей и специалистов управления через их обучение и взаимобучение.

Исходя из того, что консультация - это совет, определенная рекомендация, сложилось понимание оказания деловых услуг именно как формирование чисто деловых услуг и консультационных. Консультационные услуги - часть деловых услуг, а управленческое консультирование выступает как один из видов консультационных услуг. В качестве обобщенного определения можно принять следующее: консультирование - деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей деятельности коммерческих и некоммерческих организаций (независимо от размера, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы), физических лиц в консультациях, обучении, исследовательских ра-

ботах по проблемам функционирования и развития организаций.

В наиболее широком смысле консалтинг трактуется как любая помощь, которую оказывают фирме внешние консультанты при решении разных проблем. Консалтинг решает вопросы финансовой, экономической, инвестиционной деятельности организации.

Имеется множество определений управленческого консультирования. Можно выделить два основных подхода к консультированию.

В первом случае используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Фриц Стееле определяет его так: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это»<sup>372</sup>.

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру «управленческое консультирование - это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений». Можно считать два эти подхода взаимодополняющими.

В частности, Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) дает следующее определение: «Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации»<sup>373</sup>.

Консультированию как виду деятельности, присущи следующие черты:

перечень клиентских организаций не имеет ограничений; основные функции консультирования как виды деятельности - консультации, обучение, исследования;

консультант - это профессия, учитывающая наработанные практикой критерии его профессионализма;

осуществляться консультирование может в двух формах: в режиме «вопрос-ответ» как разовые, они непродолжительны по времени из-за отсутствия необходимости диагностических исследований; в режиме консультационных проектов, если необходим анализ для проведения целенаправленных изменений в клиентской организации.

Управленческий консалтинг может включать в себя следующие типы услуг: вопросы стратегиче-

<sup>372</sup>Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. - М., 2007.

<sup>373</sup>Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. - М., 2006.

ского управления; определение целей и стратегии фирмы; совершенствование процессов принятия решений; проектирование и совершенствование организационных структур; исследование и развитие стиля руководства и коммуникаций.

Консультирование включает в себя решение проблем на трех уровнях:

- 1) общее строение организации,
- 2) сфера организационных отношений,
- 3) уровень управленческих решений.

В практике консультационной деятельности сложилось несколько моделей консультационных отношений, отражающих их поведенческие роли: экспертное, проектное и процессное. Экспертное консультирование отвечает на вопрос – что делать? Проектное и процессное – какие проблемы и как решать?

В экспертном консультировании эксперт отвечает на вопросы клиента, не проводя анализа ситуации. Консультирование экспертное – это модель построения отношений между клиентской организацией и консультантами, согласно которой консультант предлагает способ решения проблемы, выявленной клиентом. Эксперт – консультант узкой специализации, дающий консультацию быстро в виде схемы решения вопроса – это юридические, бухгалтерские, налоговые вопросы.

Консультирование проектное – это модель построения отношений между клиентской организацией и консультантами, в которой консультант выступает в роли разработчика проекта, а клиент – реализатора. Эта модель также ориентирована на покупку клиентом готового решения, которое он сразу внедряет. Спрос возник в связи с реструктуризацией и банкротством предприятий.

Наиболее эффективным является подход по принципу сотрудничества на основе открытой совместной работы. Консультирование процессное – это модель построения отношений между клиентской организацией и консультантом фирмы, которая базируется на роли консультантов как катализаторов изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентской организации. Здесь осуществляются все функции консультирования и все этапы, его выполняет высокопрофессиональный консультант, это дорогая модель «одного метода».

Все проблемы, с которыми сталкивается консультант в процессе оказания услуги, делятся на две большие группы: многофункциональные и междисциплинарные.

Выделим наиболее часто встречающиеся проблемы консультирования: спрос на рынке консалтинговых услуг опережает квалифицированное предложение; непонимание клиентом полезности консалтинговых фирм; возрастной барьер; проблема конфиденциальности; отсутствие опыта в решении проблем; отсутствие комплексности; этические проблемы; проблема сопротивления изменениям.

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Услуга, как и любой другой продукт, имеет свой жизненный цикл, в котором выделяются этапы: исследований, разра-

ботки, апробации, выхода на рынок, роста, зрелости, насыщения, спада.

В Европейском справочнике – указателе консультационных услуг, выделяются их 84 вида, объединенных в 8 групп: общее управление, администрирование, финансовое управление, менеджмент персонала, маркетинг, производство, информационные технологии, специализированные услуги.

Наиболее распространенные виды консалтинговых услуг в России в настоящее время: услуги в области стратегического планирования и организационного развития; услуги в области финансового управления; налоговый консалтинг; консалтинг в области управления персоналом; консалтинг в области производства товаров и услуг; консалтинг в области маркетинга; информационные технологии – управленческий консалтинг; информационные технологии – системная интеграция; юридический консалтинг; оценочная деятельность.

Консультант ценен не просто тем, что выполняет разовый проект, а тем, что помогает организации наладить эффективную самостоятельную каждодневную работу. В связи с этим предприятия в первую очередь нуждаются в комплексной реструктуризации, основной упор в которой делается на создание стратегии и реформировании бизнес – модели, на постановку процедур регулярного менеджмента, на формирование системы финансового управления и управленческого учета, на постановку маркетинговой деятельности компании.

Основные задачи, которые выполняют консультанты:

консультанты по общему управлению решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами;

консультанты по административному управлению решают проблемы, связанные с ведением бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией;

консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении трех основных задач: поиск источников финансирования и эффективного его использования; анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности; перспективное укрепление финансового положения организации;

консультанты по управлению кадрами содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческого ресурса;

консультанты по маркетингу содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем;

консультанты по организации производства решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.;

консультанты по информационным технологиям решают задачи, связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии;

консультанты по специализированным услугам решают специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг, и

отличающиеся от них по методам, по объектам или по характеру внедряемых знаний.

Для достижения успеха консультант должен: знать методы, которые применяются при работе с организацией в различных аспектах организационной деятельности; знать области применения этих методов и их ограничения, уметь их выбирать в зависимости от задачи и с учетом существующих условий (ограничений) и системно, комплексно применять; максимально технологизировать свою работу, сведя свою деятельность от искусства к технологии, знать последовательности шагов, которые с максимальной долей вероятности ведут к успеху при консультировании, четко формулировать результат работ и пути его достижения не бояться применять информационные технологии и уметь определять, какие из них максимально эффективны в каждом конкретном случае.

Подводя итог можно сказать, что функции управленца значительно усложнились. Теперь он обязан не только думать о производственном и хозяйственном управлении своим предприятием, фирмой, но и постоянно решать стратегические вопросы. Без изучения рынка, без поиска места для своих товаров на нем, без инновационных вложений, без укрепления корпоративной культуры - предприятие обречено. Жизнь ставит перед руководителем компании такие сложные задачи, как внедрение новых технологий, организация выпуска новых, конкурентоспособных товаров и услуг, неформальное, а фактическое внимание к качеству выпускаемой продукции, решение комплекса социальных вопросов, поиски новых методов стимулирования труда, развитие самоуправления и одновременно укрепление единоначалия и дисциплины. И еще одна новая и очень важная проблема — риск, ответственность. Сейчас судьба предприятия в руках руководителя и управленческого аппарата.

Практика показывает, что лишь треть «вины» за неэффективную работу организации падает на внешние факторы и две трети — на внутренние. Самим работникам организации часто бывает трудно поставить диагноз и определить причины неэффективности своей деятельности. Поэтому диагностика проблем организации осуществляется сторонними наблюдателями. Данными наблюдателями и являются консультанты, чтобы преодолеть кризис, выжить, обучить, сохранить рабочие места, повысить производительность и содержательность труда руководителя и его подчиненных в организации, так как они могут выявить проблемы, проанализировать их, дать рекомендации по решению этих проблем. В конечном итоге принятие ответственного решения всегда остается за руководителем организации, что является показателем конкурентоспособности фирмы на рынке

© Тулей А.В., 2012

## **Управленческое консультирование в области реинжиниринга промышленных предприятий**

**Чунихина О.А. (Россия, Нижний Тагил)**  
*e-mail: chunihinaolga@mail.ru*

Промышленные предприятия — это основа любой экономики. Именно промышленные предприятия Российской Федерации производят сегодня основную долю валового внутреннего продукта (ВВП) страны и обеспечивают основную часть финансовых поступлений в государственный бюджет. Промышленному сектору отечественной экономики принадлежит ведущая роль в укреплении экономического потенциала страны и ее значения в мировом экономическом пространстве.

Промышленные предприятия сегодня функционируют в условиях, которые ставят перед руководством серьезную задачу - выжить и развиваться в возникшей неопределенности во всех сферах, затрагивающих деятельность производства. Современная ситуация, характеризующаяся господством рыночной экономики, спонтанными изменениями в конъюнктуре рынков (потребителей, поставщиков, производителей), резкими изменениями темпов научно-технического прогресса в промышленном производстве, бурное развитие информационных технологий, обуславливают ряд требований к производственно-хозяйственной деятельности предприятий.

Современные рыночные механизмы функционирования российской экономики и ее крайне слабая конкурентоспособность объективно вызывают необходимость формирования эффективной стратегии функционирования промышленных предприятий. Последняя должна включать в себя комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение целей максимизации прибыли, оптимизации структуры капитала и приобретение инвестиционной привлекательности. Выполнение данных установок возможно через проведение реорганизации предприятий, позволяющей значительно повысить стоимость предприятия и обеспечить его долгосрочную конкурентоспособность. Только таким образом может быть решен ключевой вопрос экономического развития - вопрос привлечения дополнительных инвестиций в предприятия, которые впоследствии повлекут за собой подъем российской экономики. Инвесторы будут вкладывать деньги в развитие предприятия только в том случае, если предприятие реорганизовало или реорганизует свою финансово-хозяйственную деятельность, или, по крайней мере имеет комплексный проект, доказывающий экономическую эффективность капитальных вложений.

По данным Института Проблем Управления РАН (2010 год исследования), около 15 % промышленных предприятий сегодня расширяют производство, осваивают внутренние рынки и получают высокие прибыли. Около 30% промышленных предприятий смогли адаптироваться к рынку, хотя пока выпускают недостаточную конкурентоспособную продукцию, 60% производственного потенциала страны имеют право на дальнейшее существование,

если осуществлять реорганизацию этих предприятий<sup>374</sup>.

Мировая экономическая ситуация сегодня такова, что для того, чтобы выжить, предприятия должны повышать эффективность, используя новые производственные концепции. В качестве новой концепции сегодня может выступать реинжиниринг.

Реинжиниринг - это широкий подход, подразумевающий осуществление изменений на предприятии, предназначенных для повышения эффективности производства, скорости реакции предприятия на динамичные изменения рынка и резкое изменение темпов научно-технического прогресса в промышленном производстве.

Эффективность производственной системы промышленных предприятий во многом зависит от организации производственных процессов, реализующихся в ней. Одним из условий повышения эффективности производства является постоянный контроль соответствия производственных процессов внешней ситуации на рынке. Производственные процессы нельзя рассматривать как процессы, построенные раз и навсегда. Динамизм внешней среды определяет направления совершенствования производственных процессов. Наиболее актуальным направлением деятельности предприятия в данных условиях является выявление производственных процессов не соответствующих современным требованиям и перепроектирование их в соответствии с принципами реинжиниринга.

Целью реинжиниринга производственных процессов является повышение эффективности функционирования производственной системы, путем сокращения длительности производственного цикла, снижения стоимости производственного процесса, повышения качества производимой продукции, основанное на внесении радикальных изменений в производственные процессы, позволяющих повысить приспособленность предприятия к динамичному развитию внешней среды для достижения постоянной удовлетворенности потребителей продукции, как надежной базы для будущего роста.

Однако было бы несправедливо не отметить мнение ряда специалистов, которые последовательно отмечают, что из основной цели можно выделить и ключевые подцели проведения реинжиниринга, а именно:

- повышение конкурентоспособности продукции (услуг) с использованием маркетинга и гибкого производства, которые обеспечивают адаптивное реагирование на запросы потребителей;
- замена конвейерной структуры предприятия на процессно-ориентированную. Такое решение основывается на реализации возможностей манипулирования процессами без потери управляемости предприятием;
- определение «болевых» точек структуры предприятия, его реорганизация с целью макси-

мально эффективного использования трудовых ресурсов предприятием<sup>375</sup>.

Реинжиниринг производственных процессов обеспечивает решение следующих задач:

- определение рациональной последовательности выполняемых операций, которая приведет к сокращению длительности цикла изготовления продукции, обслуживания клиентов, следствием чего станет повышение удовлетворенности клиентов и ускорение оборачиваемости капитала;
- обеспечение рационального использования ресурсов в производственных процессах, в интересах минимизации издержек и обеспечения оптимального сочетания различных видов деятельности;
- построение адаптивных производственных процессов, нацеленных на быструю адаптацию к изменениям потребностей потребителей продукции, производственных технологий;
- синхронизацию и координацию одновременно выполняемых производственных процессов.

Основными параметрами производственных процессов, которые подлежат улучшению в результате реинжиниринга, являются следующие: количество производимой продукции заданного качества; длительность производственного цикла; производительность труда производственного персонала; стоимость производственного процесса (затраты на производство); количество типовых операций, которые необходимо выполнить при производстве продукции за определенный интервал времени. При проведении реинжиниринга изменение одних параметров процесса приводит к неперемемному изменению других.

Улучшение вышеперечисленных параметров становится возможным по средствам исключения следующих производственных потерь, возникающих в производственном подразделении:

- потери, связанные с неисправностью технологического оборудования (потери, вызванные поломками машин, переналадка из-за смены ассортимента и простоями из-за отсутствия заказов, замены режущего инструмента);
- потери, обусловленные несовершенством организации производства;
- потери, связанные с отсутствием нужного человека в нужное время в нужном месте или с отсутствием необходимого материала, инструмента;
- потери, связанные с нерациональной организацией материальных потоков и ожиданием подтверждения качества, с доделками или переделками деталей<sup>376</sup>.

Указанные виды потерь позволяют определить, что особенностью реинжиниринга производственных процессов является концентрация внимания при перепроектировании производственных процессов на реализации таких принципов организации производственных процессов как прямоточ-

<sup>374</sup> Сухарев О. Промышленность: кризис и перспективы развития. // Ежемесячный научно-практический журнал «Экономист». - №2, 2011. - С. 23-30.

<sup>375</sup> Карпов Э.А., Фирсова Н.В., Борискин В.П., Схиртладзе А.Г., Черезов Г.В. Реструктуризация промышленных предприятий с применением технологии реинжиниринга: Э.А. Карпов, Н.В. Фирсова, В.П. Борискин, А.Г. Схиртладзе, Г.В. Черезов.: Учебное пособие. - Старый Оскол: ТНТ, 2008. - 320 с.

<sup>376</sup> Оголева Л.Н. Реинжиниринг производства. - М.: КНОРУС, 2005. - 304 с.

ность, параллельность, ритмичность и непрерывность.

Запланированные результаты реинжиниринга по направлениям улучшения основных параметров производственных процессов и ликвидации различных производственных потерь позволит обеспечить учет принципов формирования нового производственного процесса:

1. Несколько производственных операций объединяется в одну, что обеспечивает горизонтальное сжатие производственного процесса. В результате достигается многофункциональность рабочих мест. Интегрирование нескольких операций осуществляется в целях уменьшения разрывов между различными работами, сокращения времени на ожидания предметов труда с предшествующей операцией и другие неэффективные процедуры.

2. Исполнители производственного процесса принимают самостоятельные решения, что обеспечивает вертикальное сжатие производственного процесса. Этот принцип позволяет минимизировать количество вертикальных взаимодействий по процессу. Работник вместо того, чтобы обращаться к начальнику и соответственно тормозить процесс, полномочен (и соответственно подготовлен для этого) принимать отдельные решения.

3. Производственный процесс имеет многовариантное исполнение, что повышает адаптивность процесса к изменению внешней среды. Суть принципа заключается в том, что в место неадаптивных процессов внедряются процессы, ориентированные на максимальное число возможных случаев их реализации. Каждый вариант процесса выполняется в зависимости от сложившейся ситуации.

4. Уменьшение количества проверок, минимизируется количество согласований. Операции по проверке и контролю не добавляют стоимости. Поэтому следует трезво оценить их стоимость по сравнению со стоимостью возможной ошибки, предотвратить или устранить которую они обязаны<sup>377</sup>.

Надо сказать, что реинжиниринг в российской практики появился сравнительно недавно и к настоящему моменту у него есть как сторонники, так и противники. Причиной тому является как достаточное количество примеров успешного проведения реинжиниринга, так и такое же количество неудачных попыток реализации перепроектирования методами реинжиниринга. В настоящее время с особенностями проведения реинжиниринга, в основном, знакомы специалисты консалтинговых фирм, которые имеют знания в области рыночных реформ, эффективного менеджмента, маркетинга, информационных технологий. Что касается, управленцев или сотрудников российских промышленных предприятий, то чаще всего их можно загнать в тупик вопросом о необходимости проведения реинжиниринга на предприятии. Поэтому профессиональная консультационная помощь является одним из условий, способствующих эффективному проведению реинжиниринга производственных процессов.

В новую хозяйственную эпоху без консультантов-специалистов в промышленности достаточно проблематично проводить реинжиниринг производственных процессов. Использование услуг профессиональных консультантов позволяет избегать многих ошибок.

Анализ российского рынка консалтинговых услуг и его структуры позволил уточнить ситуацию на рынке предоставления услуг по реинжинирингу. На основе анализа на сайтах компаний перечня предоставляемых услуг, было выявлено примерно 65 компаний и фирм, предлагающих услуги по реинжинирингу.

Из результатов анализа было выявлено, что наибольшее количество консалтинговых компаний и фирм, предлагающих услуги по реинжинирингу, сконцентрировано в г. Москве - это примерно 45% от всех компаний и фирм, затем 10% в г. Санкт-Петербурге, по 5% в Нижегородской, Свердловской, Самарской областях, Красноярском крае и Республике Татарстан, по 2% в Челябинской, Волгоградской, Воронежской и ряде других областей. Все оставшиеся регионы представляют собой 2% или менее от общего числа. Из полученных результатов следует, что центрами российского консалтинга по реинжинирингу являются Москва и Санкт-Петербург. Практически в любом регионе, имеющем промышленные предприятия, существуют свои (либо представительства московских) центры консалтинговых услуг. Кроме этого, существует еще одна тенденция, чем крупнее город, тем больше его деловой потенциал - тем более широко представлены в нем услуги в части реинжиниринга. Объяснение этому одно - повышающийся спрос со стороны региональных предприятий. География выполнения проектов по реинжинирингу консалтинговыми фирмами говорит о существовании спроса на данный вид услуг и позволяет строить оптимистические прогнозы.

Также на сайтах консалтинговых компаний и фирм просмотрены реализованные проекты по реинжинирингу. Наибольшее количество проектов по реинжинирингу приходится на машиностроение. Из машиностроительных предприятий реинжиниринг проводили ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод», ОАО «Сибирская подшипниковая компания», ОАО «Волгоградский тракторный завод», ОАО «Саловатстекло», ОАО «Гурьевский металлургический комбинат» (г. Гурьевск), ОАО «Электра агрегат» (Новосибирская область), ОАО «Тяжмашпресс» (г. Рязань), ГУП «Ижевский механический завод» (г. Ижевск), ОАО «Трансформатор» (г. Тольятти), Воронежский механический завод (г. Воронеж), ОАО «ГАЗ» (г. Нижний Новгород), ОАО ЭМК АТТОМАШ (г. Волгодонск) и др. Из предприятий химической и нефтехимической промышленности реинжиниринг проводили НК ЮКОС, НК ЛУКОЙЛ, ОАО «Рудгормаш» (г. Воронеж), ОАО Тобольский нефтехимический комбинат (г. Тобольск), ОАО «Барнаульский шинный завод» (г. Барнаул) и др. Из предприятий лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно-бумажной промышленности - ОАО «Сегежский ЦБК», Сходненская

<sup>377</sup> Яблочников Е.И., Молочник В.И., Фомина Ю.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования и производства: Учебное пособие - СПб: СПбГУИТМО, 2008. - 152 с.



фабрика бытовой мебели (г. Сходненск)). Из предприятий пищевой промышленности - ОАО «Кристалл» (г. Москва), ОАО «Кондитер» (г. Москва), ОАО «Царицыно» (г. Москва) и др.

Таким образом, проекты по реинжинирингу процессов проводились и проводятся практически во всех отраслях промышленности.

Для максимальной эффективности проекта реинжиниринга формируется рабочая группа, в которую, должны входить специалисты консалтинговых компаний, а также сотрудники предприятия-заказчика, непосредственно отвечающие за оптимизируемый процесс. Проектная группа формируется на полупостоянной основе, важной составляющей является постоянное ядро, специалисты, работающие только на данную проблему, и дополнительный технический персонал, который может сотрудничать на временной основе.

Основными задачами консультанта являются:

- представлять проектной группе типовые модели процессов, используемые в данной отрасли, методики и прочих методический материал;
- помогать руководителю проекта в его реализации;
- проводить оценку уровня реализации проекта;
- проводить обучение работников проектной группы особенностям реализации реинжиниринга.
- совместно с руководителем проекта разрабатывать стратегию действий по реализации проекта;
- вносить предложения по приобретению того или иного программного обеспечения, необходимого для управления проектом реинжиниринга<sup>378</sup>.

В общем, проект реинжиниринга производственных процессов включает следующие этапы:

1. Формулирование задач. Формирование желаемого образа процесса производства.
2. Предварительная диагностика. Создание модели существующего процесса производства.
3. Глубокая диагностика. Разработка нового процесса производства (перепроектирование).
4. Внедрение: проверка новых перепроектированных процессов в работе.
5. Оценка эффективности проекта реинжиниринга.

Сначала предприятие рассматривается в целом, его взаимодействие с рынком, стратегия предприятия, сравниваются существующие процессы с аналогичными процессами (конкурентов, лидеров других отраслей).

Далее проводится диагностика фактического состояния производственной системы, которая решает следующие задачи:

- определение проблемных зон во взаимодействии должностных лиц производственных подразделений при решении производственных задач;
- формирование предпосылок для создания прозрачной и упорядоченной системы внутренних документов регламентирующих производственные процессы предприятия;
- выявление и структуризацию существующих и потенциальных проблем организации производственной системы

- выявление текущих возможностей и скрытых резервов организации производственной системы.

Отправной точкой определения проблем в рамках диагностики производственной системы, является сбор информации об отраслевой принадлежности предприятия, видах и объемах выпускаемой продукции. Кроме того, необходимо определить особенности организации производства в рамках цеха, а именно, организацию производственных процессов в пространстве и времени.

Затем проводится построение существующих технологических схем производственного процесса, которые отражают структуру операций процесса, временные и другие ресурсные составляющие процесса. Построение существующей технологической схемы производственного процесса направлено на создание образа существующего состояния процесса, т.е. создания модели «как есть». Такая модель дает наглядный материал для анализа процесса, показывает его дефекты, выявляет непроизводительные затраты, которые несет производственное подразделение в своей деятельности вследствие выполнения не эффективных операций.

С помощью разработанной технологической схемы производственного процесса можно проанализировать «узкие места» и определить направления его совершенствования.

Для того чтобы построить модель производственных процессов существует ряд методов и языков моделирования такие как: блок-схемы, ориентированные графы, сети Петри, IDEF и SADT. Сравнительно новыми считаются eEPC, ARIS, UML, SPA, BPD, BPMN, XPDL, BPML.

При разработке нового процесса производства важным моментом является определение направлений перепроектирования. Выбор направления повышения эффективности производственного процесса зависит, прежде всего, от вида производственного процесса и отраслевой принадлежности предприятия.

Для того, чтобы разработать модель нового процесса производства также применяются методы и языки моделирования.

При разработке новой модели процессов нужно учитывать следующие принципы: производственные процессы должны быть организованы в соответствии с результатами, а не этапами выполнения работ; обработка информации должна превратиться в работу по созданию информации; вместо интеграции результатов параллельных процессов следует связывать сами процессы; люди, выполняющие работу, должны иметь возможность принимать решения, а контроль выполнения должен быть встроен в сами процессы<sup>379</sup>.

Перепроектирование производственных процессов предполагает, прежде всего, разработку новой технологической схемы процесса с целью дальнейшего внедрения новой технологии в производство. Технология, будучи важнейшим фактором про-

<sup>378</sup> Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнеса-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Г.Н. Калянов. – М.: Горячая линия Телеком, 2004. – 345 с.

<sup>379</sup> Кутелев П.В. Организационный инжиниринг. Технологии реинжиниринга бизнеса / П.В. Кутелев.: Учебное пособие. – Ростов на Дону.: Феникс, 2003. – 224 с.

изводства, служит для предприятия-производителя инструментом достижения наивысших конкурентных преимуществ.

После разработки новой модели производственных процессов и до непосредственного внедрения проекта необходимо решить еще несколько задач: конкретизировать показатели достижения целей проекта реинжиниринга производственных процессов; обучить персонал; тестировать новые процессы (от 1 недели до 1 месяца); при необходимости корректировать модели по результатам тестирования; составить проектную документацию и план внедрения<sup>380</sup>.

Период внедрения проекта по реинжинирингу производственных процессов может занимать значительный промежуток от 1 года до 5 лет. На последнем этапе проводится оценка эффективности проекта реинжиниринга производственных процессов, на основании которых вырабатываются выводы, и внедряется система непрерывного совершенствования производственных процессов.

После того как предприятие провело реинжиниринг своих процессов, они должны поддерживаться и улучшаться, что требует новых целей и новых усилий для их достижения. Обычно эти цели значительно скромнее, чем цели реинжиниринга, и работа, требующаяся для их достижения, не имеет значительного влияния на эффективность работы предприятия. Эта работа по изменению процессов предприятия локальна и не охватывает всю производственную деятельность. Однако непрерывное совершенствование процессов должно продолжаться, так как это необходимо для достижения целей предприятия в условиях постоянного изменения окружающей его среды.

В заключении хотелось бы отметить, что в последнее время в России проблема выбора подхода к реорганизации промышленных предприятий приобретает особую актуальность. В условиях резко и часто непредсказуемо меняющейся рыночной конъюнктуры и жесткой конкурентной борьбы быстрота реакции всех систем предприятия, точность и эффективность операций экономических субъектов приобретают особую значимость. Считается, что в таких условиях при осуществлении масштабной реорганизации хозяйствующих субъектов наиболее эффективен подход реинжиниринга, по сути задуманный как технология, способствующая повышению эффективности предприятия за счет переопределения производственных процессов предприятия и замены используемой в ней модели производственных процессов, должен и, что самое главное, может помочь многим российским предприятиям.

Для того, чтобы проект реинжиниринга производственных процессов был успешно проведен необходима профессиональная консультационная помощь. Взаимодействие промышленных предприятий и консультационных компаний помогает избежать многих ошибок при проведении проекта реинжиниринга производственных процессов.

© Чунихина О.А., 2012

## **Значение консультанта и консультационной услуги в области инноваций**

### **на промышленных предприятиях**

**Буров И.Н.** (Россия, Нижний Тагил)

*e-mail: w-a-n-burow@mail.ru*

В настоящее время в России поток иностранных промышленных технологий подавляет развитие национальной инновационной политики и прикладной науки, создает реальную опасность возникновения технологической зависимости национальной экономики от зарубежных разработок. Развернувшиеся процессы глобализации привели к обострению технологического соперничества как средства сохранить лидерство, вырваться вперед, или интегрироваться в новый миропорядок. Повсеместно пришло осознание того, что залогом успешного развития как экономического, так и социально-политического является постоянное инновационное обновление, поскольку инновационная составляющая экономики, позволяет ускорить национальное развитие и повысить уровень жизни населения.

В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, либо нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

С учетом сегодняшнего состояния экономики инновационная политика должна способствовать развитию научно-технического потенциала, формированию современных технологических укладов в отраслях экономики и повышению конкурентоспособности продукции.

Трудно найти предприятие, которое не хотело бы обновления и развития. Предприятию необходимы новые технологии, конкурентоспособные на внешнем и внутреннем рынках продукция (услуги), новые рынки сбыта своей продукции, новые поставщики и покупатели.

Разработка, внедрение в производство новой продукции являются для предприятия, по сути, средством повышения конкурентоспособности и устранения его зависимости от несовпадения жизненных циклов производимой продукции. В современных условиях обновление продукции идет довольно быстрыми темпами. Инновационный менеджмент – одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне руководства предприятия.

Развитие рыночных отношений в России привело к появлению новых самостоятельных направлений современного российского менеджмента. К числу наиболее значимых из них следует отнести управленческое консультирование в различных сферах предприятия, в том числе связанных с инновационной деятельностью. Развернутая система проектов и программ, реализуемая в инновационной сфере, составляют существенную часть формирующегося хозяйственного механизма управления научно-техническим развитием страны. В этой связи важны дальнейшие теоретико-прикладные исследования проблем управленческого консультирования

<sup>380</sup> Мишурова И.В. Технология реинжиниринга бизнеса / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. - М.: Март, 2003. - 176 с.

инновационными проектами как формы целевого управления инновационной деятельностью и как процесса осуществления инноваций.

Консультант в своей работе может предложить модель инновационного консультирования, что поможет эффективно работать над решением различных проблем.

1. Инновационное консультирование — это профессиональная помощь руководителям и персоналу организации в принципиально новом решении сложных нестандартных проблем их жизни и деятельности<sup>381</sup>. В этом пункте подчёркивается несколько основополагающих моментов. Так, консультационная деятельность полагается здесь в качестве профессиональной, что исключает работу тех, кто специализируется в других областях, как консультантов, поскольку консультирование без специальной подготовки и квалификации будет профанацией и дискредитацией этой деятельности. Эта деятельность — сервисная, обслуживающая, относящаяся к сфере интеллектуальных услуг («помощь»), предоставляемых, в первую очередь, руководителям и специалистам организации, а также всему её персоналу. Ориентируется этот вид консультирования на поиск и выработку принципиально новых решений, что требует владения огромным количеством соответствующих методов и техник. В качестве главного «объекта», к которому прилагаются усилия консультантов, рассматриваются нестандартные проблемы. Причём, на первом месте оказываются проблемы жизни, а на втором — проблемы деятельности руководителей и персонала организации.

2. Консультант, специализирующийся в области инновационного консультирования, выступает не как носитель некоторой содержательной точки зрения, а как помощник при выработке таковой самими членами организации. Это положение отражает одну из самых сильных сторон методологического или процессного консультирования, — отказ от навязывания заказчику своей, разумеется, «самой лучшей» и «самой компетентной», точки зрения на решение проблемы. Консультант не подсказывает своё решение, которое выработалось когда-то другими людьми (пусть даже самим консультантом) и в другой ситуации, а создаёт условия для его выработки конкретными людьми в конкретной ситуации для конкретной проблемы. Управление и организацию развивают её члены, а не консультант, поэтому, когда сами члены организации вырабатывают решение для своей проблемы, они учитывают сотни, а то и тысячи факторов, недоступных человеку со стороны. При этом они становятся авторами решения, что выступает в качестве одной из главных предпосылок его практической реализации, поскольку они становятся лицами заинтересованными. Реализация же «советов посторонних», как правило, явно или тайно блокируется. Конечно, консультант может, а во многих случаях и должен иметь свою профессиональную точку зрения на решение проблемы.

Однако, эта точка зрения, во-первых, должна предлагаться без указания авторства консультанта или фиксации его предпочтений, во-вторых, должна обсуждаться наряду с другими, быть рядоположенной. Многие консультанты — специалисты в области управления и организации. Но не следует забывать, что любые профессиональные знания всегда ограничены, особенно, когда речь идёт об их применении для решения конкретного практического вопроса в организации, с которой консультант только что познакомился. Абсолютизация своего профессионализма опасна всегда<sup>382</sup>.

3. Главная задача консультанта — запуск механизмов самоуправления, самоорганизации и саморазвития. Консультант работает ради того, чтобы в дальнейшем он стал здесь не нужен. На Западе в ряде стран врачам платят не за лечение болезни, а за то время, когда человек здоров. Если клиент начинает испытывать нужду в постоянной опеке консультанта, значит его жизнеспособность, определяемая возможностью самостоятельно управлять и развиваться, оказалась на низком уровне. Что можно считать несомненным браком в работе консультанта<sup>383</sup>. Поэтому, гордиться повторными обращениями клиента, как это делают многие консультанты, не стоит. И, тем не менее, чуть ли не все консультанты измеряют эффективность своей работы, наряду с другими, показателем повторных обращений. Часто это обосновывается законом Парето, который гласит, что 20 процентов постоянных клиентов дают 80 процентов прибыли. Однако, то что применимо в области товарного рынка, не всегда может быть применимо к рынку услуг, особенно таких специфичных, как медицина и консультирование.

4. Консультант, в первую очередь, носитель общечеловеческих и обще социальных ценностей. «Система координат», в которой работает консультант, определяется нормами и ценностями, присущими человеку как родовому существу. Этот высший уровень ориентиров позволяет консультанту избежать ограниченности культурных парадигм, регулирующих деятельность человека в различных сферах жизни, а также парадигм научных и философских, торжествующих сегодня, но теряющих свою силу и заменяемых другими завтра. Опираясь на общечеловеческие нормы и ценности консультант в ходе своей работы использует всё, что накопил за свою жизнь. Такой подход позволяет избежать причинения ущерба кому бы то ни было даже в рыночных условиях.

5. Как профессионал консультант должен стремиться быть дженералистом, то есть:

- обсуждать отдельные вопросы с учётом целого и в его контексте;
- учитывать в любом обсуждении правовые, экономические, политические, психологические, экологические и другие аспекты;
- уметь предвидеть соответствующие последствия;

<sup>381</sup> Пригожин А. Становление управленческого консультирования в России. Теория и практика управления. 2007. — №3.

<sup>382</sup> Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования. - Новосибирск, 2008.

<sup>383</sup> Посадский А.П. Основы консалтинга. - М.: ГУ ВШЭ, 2006. - 240 с.

- разбираться во всех уровнях социального управления и регуляции, поскольку все они органично взаимосвязаны;
- привлекать для решения узкоспециальных вопросов экспертов и специалистов<sup>384</sup>.

Консультирование — принципиально неформальная деятельность, являющаяся в большой мере искусством. Один из наиболее интересно работающих отечественных консультантов С. Р. Филонович высказал мысль о том, что консультирование — это «состояние души». Многие ведущие консультанты неоднократно подчёркивали, что консультирование — творческая деятельность.

В подготовке консультантов-инноваторов уже с конца 80-х годов мы использовали, как это принято в творческих ВУЗах, авторские мастерские. Попытки технологизировать консультационную деятельность, активно предпринимавшиеся в середине 1970-х — начале 1980-х годов, закончились признанием наиболее продвинутыми консультантами принципиальной невозможности это сделать. Можно, конечно, научить человека, не имеющего слуха и голоса, петь. Но вряд ли его пение доставит кому-либо удовольствие. Так и в консультировании: техникой владеют многие, а настоящий успех приходит к единицам<sup>385</sup>.

Консультант работает с ключевыми фигурами организации, с её «ядром», способствуя становлению управленческой команды. Субъект практических изменений в организации — группа, команда. Руководитель организации, пусть даже очень сильный и компетентный, ничего не сможет сделать, если его идеи не поддержит группа авторитетных помощников. Саморазвитие организации вообще — процесс, который может осуществляться только командой. Отсюда, уровень жизнестойкости организации — прямое следствие наличия или отсутствия в ней управленческой команды, взявшей на себя ответственность за её выживание и развитие. В инновационном консультировании особое внимание уделяется идентификации лиц и групп, имеющих наибольшее влияние на принятие стратегически важных решений («ключевых фигур»), и согласованию их интересов в рамках единой управленческой команды. Таким способом реализуется ориентация на работу с «элитами» организации, определяющими её судьбу в будущем. Эта работа основывается на методологических принципах репрезентационного моделирования, состоящего в том, что трансформации в организации, если в них есть необходимость, начинаются с трансформаций в её «ядре», в «элитах», в среде ключевых фигур, которые рассматриваются как «гены» организации, представляющие, репрезентирующие в работе с консультантами её основные особенности и характерные черты.

Консультант использует групповые формы и методы работы, позволяющие органично соединять исследование (диагностику), практическую

работу по решению проблем и обучение. Чтобы решить проблему, люди должны разобраться в ситуации, понять её, понять, в чём суть и глубинные причины проблемы, чем и как она им мешает, и так далее, для чего необходимо изучить, исследовать эту проблему. Решение проблемы как на интеллектуально-информационном уровне, так и на уровне практическом, также требует владения средствами этого решения, умениями и навыками производить соответствующие действия, требует определённого строя мышления и состояния сознания. Для того, чтобы представители организации могли изучать и решать проблемы, они должны уметь это делать. Если они не умеют этого делать, о чём свидетельствует наличие у них проблем, их надо обучить этому.

Таким образом, единство изучения, решения и обучения выступает одним из основополагающих методологических принципов работы консультанта, ориентирующегося на реальное развитие организации и людей, её представляющих. Как показала многолетняя практика, этот принцип даёт наибольший эффект, когда он применяется в работе с группами как субъектами организационных трансформаций. Именно групповые формы и методы работы — наиболее благодатное пространство для реализации этого важнейшего методологического принципа.

Сохранение конфиденциальности — базовая этическая норма в работе консультанта. Консультант допускается «в святая святых» организации, с ним, как с врачом, работники организации делятся самым сокровенным (иначе он не сможет помочь). Когда приходится иметь дело с конфликтами, он часто оказывается «меж двух огней». И главное, что позволяет клиенту сохранять деловые и доверительные отношения с консультантом, — уверенность в том, что консультант никому, нигде и никогда не будет рассказывать о том, что узнал об организации, её людях, их проблемах и взаимоотношениях. Нарушение этой нормы влечёт за собой не только подмоченную репутацию консультанта и, как следствие, потерю заказов и возможности зарабатывать на хлеб, но и прямую угрозу жизни и здоровью. Конфиденциальность — это в первую очередь ответственность, которую консультант берёт на себя в сфере деловых отношений. А мера ответственности может быть и высшей. Сложнее обстоит дело с конфиденциальностью информации, связанной с работой консультанта, у клиента. Если ему что-либо не понравилось, он не особенно заботится о последствиях для консультанта своих негативных оценок в разговорах. В этом отношении надо идти двумя путями: не давать поводов для недовольства своей работой («клиент всегда прав») и заключать «на берегу» симметричное соглашение о взаимной конфиденциальности. Кстати, в практике отечественного консультирования был случай, когда клиенту, представитель которого начал распространять негативную информацию о работе консультанта, было предложено выплатить штраф в размере

<sup>384</sup> Уткин Э.А. Консалтинг. — М.: ЭКМОС, 2008, — 256 с.

<sup>385</sup> Купер А. Консультационная деятельность в условиях рыночной экономики // Бухгалтерский учет. — 2001. — №2. — С. 14-17.

20 тысяч долларов, после чего конфиденциальность была восстановлена<sup>386</sup>.

Успех консультирования зависит как от консультанта, так и от клиента. Вернёмся к вопросу о том, какие люди могут и какие люди реально создают новое в организации, производят трансформации и изменения, развивают её (п. 3). Ведь именно они становятся заказчиками на инновационное консультирование. Однако, если руководитель или специалист хорошо «вписан» в производственные и коллективные связи; если он удовлетворён своим положением, коллективом, работой; если, наконец, с окружающими у него сложились хорошие устойчивые отношения — у него вряд ли появятся стимулы к тому, чтобы менять что-либо в своей ситуации. Зная, что нововведение может вызвать у его коллег, подчинённых, руководителей сопротивление, поскольку практически любое новшество ведёт к малым или большим изменениям в привычном, он должен идти на риск потерять спокойную жизнь, а возможно и преимущества своего положения.

Эти рассуждения приводят к мысли о том, что инноваторы — это люди всем недовольные, с проблемами во взаимоотношениях с группой, конфликтные и неуживчивые. Близкую точку зрения заняли некоторые зарубежные исследователи, разрабатывающие теории «маргинального человека», «периферийных групп», теорию неудовлетворённости и тому подобное. Так, согласно концепции «маргинального человека», инновации создаются группами социально-психологических аутсайдеров, находящихся на периферии социальных связей и мало влияющих на положение дел в группе, организации, обществе (В. Хартман). Ф. Фюрстенберг в своей теории «периферийных групп» утверждает, что члены таких групп не чувствуют себя связанными с традиционными общественными структурами и легко идут на различные изменения. Согласно теории неудовлетворённости Х. Барнетта человек только тогда идёт на нововведения, когда он с их помощью надеется лучше удовлетворить свои потребности.

И действительно, люди, не страдающие, как подавляющее большинство, фобией по отношению к новому, в какой-то мере асоциальны, они несколько выпадают из образа среднего социализированного человека, поскольку нестандартны (быть социализированным = быть стандартным). Но большинство тех, кто выступает в жизни как «агент» и «проводник» нововведений, — это руководители и специалисты, тем не менее, как правило, владеющие ситуацией и управляющие ей, несмотря на собственный «тяжёлый характер» и сопротивление окружающих. Именно за счёт этого им удаётся «вписать» задуманное новшество в живую ткань социальной системы, преодолеть и разрешив все острые моменты инновационного процесса. Консультанту, который работает в области инновационного консультирования, как говорится, крупно повезло, если ему удаётся встретить заказчика — подлинного инноватора, по-

скольку это человек, имеющий не только творческий потенциал, но и достаточную для его реализации социальную силу. Хотя работать с таким человеком, как правило, очень нелегко. Консультанты усиливают созидательные возможности таких людей за счёт имеющегося у них методического арсенала.

© Буров И.Н., 2012

### Особенности консалтинга в сфере торгового менеджмента и маркетинга

Мадыгина А.А. (Россия, Камышилов)

e-mail: charlota@mail.ru

В связи с развитием рыночных отношений предпринимательскую деятельность малых предприятий в нашей стране приходится осуществлять в условиях нарастающей неопределённой ситуации и изменчивости, агрессивности экономической среды. Отсюда возникает неясность и неуверенность в получении ожидаемого конечного результата, а, следовательно, возрастает риск, то есть опасность неудачи, непредвиденных потерь. Подобная обстановка необычна и непривычна для нашего хозяйственника или просто гражданина, которому предстоит пройти трудный путь, прежде чем он превратится в подлинного предпринимателя, научиться эффективно управлять малым бизнесом. Поскольку развитие малого бизнеса становится задачей государственной важности, то, на наш взгляд, местные органы власти должны быть заинтересованы в том, чтобы население территории независимо от социально-имущественного положения и статуса занятости несло на своих плечах груз социальной ответственности, соразмерный своим стратификационным характеристикам (статус занятости, уровень образования, уровень доходов, возможность влиять на принимаемые органами власти решения и т. д.).

Поддерживать малого предпринимателя в преодолении современных трудностей ведения бизнеса, обеспечить некоторым инструментом успешного развития своего дела могут созданные и развитые местными органами власти и бизнес-сообществом сферы управленческого консультирования и всего комплекса деловых услуг.

Имея дело с малыми предприятиями, консультант по управлению должен владеть всем спектром вопросов менеджмента, иметь широкую квалификацию, быть скорее «универсалом», чем «узким» специалистом. Безусловно, ему нужна профессиональная подготовка и опыт в отношении реализации эффективных принципов, методов, механизмов целостных систем управления. Консультант должен знать главные факторы, обычно отличающие малое предприятие от крупного.

Во-первых, малое предприятие на стадии основания финансируется в первую очередь за счёт личных или семейных сбережений с ограниченным использованием внешнего финансирования. Во-вторых, менеджер находится в близком личном контакте со всем работающим коллективом. В-третьих, предприятие функционирует в пределах небольшой географической области. Эти факторы сильно воз-

<sup>386</sup> Бергасов О.П. Консалтинг — советник предпринимателя // Внешняя торговля. - 2002. - №10. - С. 24-26.

действуют на процесс консультирования по вопросам управления предприятия малого бизнеса. Однако главное значение для консультанта имеет знание взаимодействия функций управления малым предприятием между собой и с деловым внешним окружением. Для успешного интеллектуального обслуживания таких предприятий консультант должен всегда держать в голове полную «картину» бизнеса, что для масштабов малого предприятия не только возможно, но и необходимо.

Консультанту по управлению малым предприятием следует видеть, какие функции управления не гармонизированы и не интегрированы в стройную систему достижения конечной цели организации и почему ее существующая система управления не соответствует факторам окружающей среды. Исходя из этих особенностей, мы полагаем, что консультанты малого предприятия в отличие от узкого специалиста, консультирующего крупные предприятия по конкретным функциональным проблемам, должны иметь не столько аналитическое мышление, сколько системное, синтетическое, которые, на наш взгляд, значительно отличаются друг от друга.

На малом предприятии роль консультанта становится сложнее, так как его услуга заключается прежде всего в повышении квалификации и профессиональном развитии руководителя этого предприятия и его специалистов. От консультанта ожидают реальных практических решений широкого круга конкретных проблем, в то время как решение конкретной проблемы обычно выходит за рамки отдельной функции или даже метода управления. Управленческий консалтинг для малого предприятия носит широкий характер и обычные отчеты и проекты, представляемые по итогам консультирования в крупные организации, не подходят для малых предприятий. Такие отчеты для малых предприятий должны быть краткими, простыми, сведенные к минимуму и часто могут представляться только после реализации предложений консультанта, чтобы описать технологии, приемы для использования этого материала клиентом в будущем самостоятельно. В ходе оказания услуг консультант по управлению должен постоянно заботиться о сохранении как престижа и авторитета клиента, так и его самоуважения. Без этих условий у клиента не будет доверия к консультанту, а, следовательно, и консалтинг не сможет быть успешным.

Личный опыт авторов показывает, что большим препятствием к выполнению консультативного задания на небольшом предприятии является отсутствие необходимой информации. Часто единственным источником всей внутренней информации является руководитель малого предприятия, который всегда занят для обстоятельной беседы, а его помощники не уполномочены предоставлять нужную консультанту информацию, да и не владеют ею. Высокая степень ответственности бизнес-консультанта по управлению малым предприятием обусловлена двумя основными факторами: фактором времени и отсутствием на малом предприятии внутренних консультантов в лице специалистов различных от-

делов. Консультанта малого предприятия обычно приглашают тогда, когда уже назревает кризис и руководитель самостоятельно не способен разрешить проблему. Это обстоятельство заставляет повышать интенсивность интеллектуального обслуживания. Кроме того, возможную ошибку, которую может допустить консультант в сжатом временном режиме, в отличие от крупных фирм отследить и найти некому, так как малое предприятие не имеет в своем штате высококвалифицированных узких специалистов. Сам же консультант также не имеет возможности перепроверить, обсудить с коллегами собственные предложения, так как предприятию нужна уже «скорая помощь». В этом смысле консультант по управлению малыми предприятиями, по нашему мнению, должен быть не «врачом скорой помощи», а «семейным врачом», наблюдающим за предприятием с его рождения, всегда приходящим по вызову и назначающим средства не столько для лечения, сколько для повышения иммунитета и профилактики. В этих условиях предприятие малого бизнеса гораздо легче перенесет любые кризисы и будет успешно развиваться. Таким образом, нам видится, что менеджмент-консалтинг малого предприятия означает непрерывное консультативное сопровождение деятельности этого хозяйствующего субъекта.

В большинстве стран с развивающейся экономикой, к которым в настоящий период относится Россия, частные консультации редко оказывают малым предприятиям. Однако аналогичные услуги им оказывают службы распространения знаний и опыта, финансируемые государственными и местными органами власти. Их представители берут на себя роль катализатора развития малого бизнеса и с этой целью посещают малые предприятия, предоставляют предпринимателям услуги и консультации на местах. Такая помощь включает следующие мероприятия:

- 1) консультации по всем аспектам управления, организации разработки продукции, ее совершенствования и адаптации, где может делаться акцент на установление цен, ведение бухгалтерского учета и финансовое планирование, подбор и мотивацию персонала;
- 2) внутренний или экспертный маркетинг, включая заключение субподрядных договоров, рекламу и продвижение товара и (или) услуги на рынок;
- 3) материально-техническое обеспечение и управление запасами;
- 4) выбор технологии и решения технических проблем, определение требований к профессиональным знаниям рабочих и специалистов функциональных служб, оборудованию, размещению и обслуживанию рабочих мест и др.;
- 5) консультации по потенциальным источникам финансирования и помощь в получении доступа к финансам, например, в подготовке бизнес-планов;
- 6) определение потребностей в повышении квалификации работников и владельцев, руководителей, а также в выявлении потенциальных источников повышения квалификации;

7) разъяснение государственных законов и работа с соответствующими документами, включая налоги и юридические вопросы, такие как объединение предприятий, регистрация, лицензирование, субсидии и т.д.;

8) контроль качества и стандартизация особенно в случае, когда заключение субподрядных договоров и развитие экспорта играют важную роль.

Лишь в редких случаях служба распространения знаний и опыта должна или может одновременно участвовать во всех этих мероприятиях. Конкретные ее функции зависят от характера рассматриваемой группы консультационных услуг, как с точки зрения ее функциональной и технологической квалификации, так и той отрасли, к которой относятся данные предприниматели, а именно: промышленное производство, строительство, туризм, торговля и т. д. (отраслевая специализация).

Однако общепризнано, что для оценки потребностей малых предприятий и их удовлетворения нужен интегрированный подход. Например, он может сочетать обучение, помощь в технологии, кредит, и в ряде случаев использование существующей или создание необходимой сферы деловых услуг для малого бизнеса. Представитель службы распространения знаний и опыта может рассматриваться как человек, который отыскивает «неисправности», выявляет проблемы и направляет предпринимателя за получением специализированной помощи, например, от Торгово-промышленной палаты, Профессиональных Ассоциаций, групп торговцев и ремесленников, частных консультантов, образовательных учреждений или более крупных предприятий.

На наш взгляд, ценность описываемой службы определяется ее способностью понимать требования предпринимателей малого и среднего бизнеса, правильно диагностировать проблемы, давать своевременный и полезный совет и поддержку с помощью привлекаемых специалистов. Чрезвычайно полезной оказалась бы система «горячей телефонной линии», по которой клиент может получать на месте консультации бесплатно или по сниженной цене. Одним из вариантов управления этой службой могло бы стать государственно-частное партнерство (ГЧП) как институциональное и организационное объединение государства с бизнесом в целях реализации общественно значимых проектов региональной экономики. Это в свою очередь послужило бы ядром для создания институциональной инфраструктуры с целью обеспечения резидентов Особой Экономической Зоны, создаваемой в нашем регионе, различными деловыми услугами.

Проблемы коммерческих предприятий - это чаще всего противоречия между необходимостью действий и отсутствием наработанных алгоритмов их выполнения. Развитие без проблем невозможно, универсальный рецепт на все случаи жизни сродни «философскому камню» - его искали на протяжении веков, но предъявляли (и то не часто) лишь шарлатаны.

Проблемы развития предприятий условно можно подразделить на два класса: внешние, обу-

словленные изменением экономической ситуации, экспансией конкурентов, эволюцией правовой базы, налогообложения, появлением новых технологий, и т.п.; внутренние, обусловленные ростом предприятия, усложнением всех идущих в нем процессов, в том числе взаимоотношений совладельцев, топ-менеджмента, персонала.

Развитие рынка происходит постоянно. В нем, безусловно, можно выделить типичные тенденции, известные в мировой практике, и чисто российскую специфику, опирающуюся на нашу историю, политику, менталитет. Например, согласно канонам идет вымывание лишних звеньев в цепочках «производитель – потребитель». Из трех-четырех сбытовых посредников в вертикали остаются максимум два, один из которых зарабатывает на аккумуляции широкого ассортимента, а второй - на его распределении в розницу и корпоративным потребителям. В то же время, общую ситуацию никак нельзя назвать классической. Если старт был дан перестройкой и приватизацией с точки зрения диктата производителя, то чуть позже производственники шли на поклон к сбытовикам, а еще позже, после кризиса, снабженцы вновь обивали пороги производителей экспортного сырья, пока заводы потребительских товаров боролись за каналы сбыта. Смело прогнозировать на рынке можно лишь изменения и, соответственно, постоянное наличие у предприятий проблем рыночной адаптации.

При оказании консалтинговых услуг коммерческому предприятию подразумевается два важных момента: во-первых, решение задач предприятия есть результат совместной деятельности предприятия и консультанта; во-вторых, по завершении проекта консультант не встраивается в структуру клиента, а сохраняет по отношению к нему независимую позицию.

Консультирование предоставляет предпринимателю дефицитный управленческий ресурс в нужное время в нужном объеме фактически на условиях аренды, не заставляя оплачивать полностью подготовку и содержание специалиста в штате.

Обойтись без консультантов, безусловно, можно, но чаще всего это просто нецелесообразно. Однако здесь неплохо бы иметь какие-то критерии выбора, понимание, в каких случаях и почему от консультирования можно получить наибольший результат, а в каких - чисто декоративный.

С нашей точки зрения, для применения консультирования на своем предприятии существует всего одна значимая причина - ожидаемый положительный экономический эффект. Он может быть немедленным, либо отложенным, получен за счет дополнительных поступлений, либо за счет экономии. Как экономический эффект может рассматриваться повышение квалификации персонала или уменьшение риска в принятии решений. Крупные консультационные проекты, такие как разработка стратегий, оптимизация оргструктуры, нацелены на долгосрочную перспективу. Небольшие задания, например, исследование отдельных аспектов качества продукции, могут принести немедленную прибыль.



Перечислим некоторые основные области, в которых на современном российском рынке применяется консультирование, со ссылкой на тип получаемого эффекта.

- Консультирование применяется в областях, в которых использование собственного персонала невозможно. Главным образом, это ревизия управления и ревизия маркетинга. Первое необходимо для планирования серьезных реформ, второе может (и должно) быть планово-периодической процедурой.

Преимущество консультанта здесь в значительном опыте, независимой позиции и незаинтересованности в результате. Персонал фирмы любой квалификации не даст руководителю объективной оценки, даже следуя наработанной методике исследования, во-первых, из-за личной заинтересованности в результате (и на успешных предприятиях только 50% важной информации доходит до руководителя), во-вторых, из-за привычности представлений («правильно - то, что делалось до сих пор, лучшее - враг хорошего»).

Экономический эффект получается в виде следующего устранения лишних звеньев, дублированных функций, внедрения оптимальных управленческих технологий и высвобождения управленческого ресурса, повышения эффективности маркетингового комплекса.

- Консультирование применяется для специальных разовых мероприятий, требующих высокой квалификации и специального опыта. Предприятие просто не имеет персонала необходимой квалификации, т.к. в «нормальном» режиме функционирования он не нужен. Консультирование предоставляет необходимый персонал и максимально эффективную работу.

Экономический эффект в разных случаях достигается по-разному: нахождение рыночных возможностей и разработка стратегий дают долгосрочное преимущество в виде экономии средств на непроизводительных затратах, конкурентное преимущество, преимущество во времени. Эффективность реструктуризации может выразиться в увеличении сбыта или сокращении затрат, в высвобождении мощностей предприятия, или, например, связанного капитала. Корректировка бизнес - проекта по результатам экспертизы предотвратит непроизводительные затраты.

- Консультирование применяется для специальных мероприятий, носящих постоянно-периодический характер, когда требуется высокая квалификация, но держать высокооплачиваемого специалиста на ставке нецелесообразно (например, для разработки рекламных кампаний).

Эффект достигается за счет экономии средств на содержание специалиста в штате, без потери в эффективности самой кампании.

- Консультирование применяется для обучения персонала в процессе работы. Совместная работа консультанта и персонала заказчика по конкретному проекту достигает целей обучения наряду с преимуществами предыдущего варианта.

- Консультирование применяется на постоянно-периодической основе в случаях, когда изменения на предприятии происходят постоянно, и когда решение необходимо принимать быстро. Т.е., у руководителя просто нет времени проработать проблему самому, и нет незанятых специалистов нужной квалификации на предприятии.

Эффект достигается в снижении риска в принятии решений благодаря независимому стороннему взгляду на положение вещей.

- Консультирование применяется на разовой основе для случаев, когда руководителю необходимо проговорить проблему, получить внешнюю подсказку, какое из альтернативных решений предпочесть, но сделать это на предприятии невозможно, т.к. проблема касается персонала.

Здесь эффект от консультирования получается в большей степени благодаря ускорению решения проблемы руководителем.

Теоретически, применение консультирования обеспечивает больший эффект благополучным предприятиям, чем проблемным, т.к. последние обычно обладают ограниченным арсеналом возможностей, соответственно, их действия носят скорее вынужденный характер. Благополучное предприятие имеет больший потенциал развития, большую степень свободы, для него может быть получен и больший эффект.

С другой стороны, для проблемного предприятия консультирование может стать последним шансом выжить, стимул к применению консультирования для него выше.

На практике консультирование чаще применяется предприятиями, которые осознали наличие у себя тех или иных проблем, не являющихся в настоящий момент критичными. Отнести их к полностью проблемным или благополучным нельзя.

Большинство более-менее крупных ассоциаций консультантов и даже отдельные консалтинговые фирмы имеют собственные этические кодексы консультирования, отличающиеся, как правило, в нюансах. Практический смысл кодекса - в задании ориентиров консультантам и заказчикам. Первые получают стандарты профессионализма, которых, возможно, придерживаются, вторые - определенные гарантии, которым, возможно, верят. Маркетинговое консультирование как самостоятельный комплексный подход также нуждается в подобном кодексе. Заказчик далеко не всегда в курсе своих реальных проблем, гораздо чаще он описывает симптомы (потому и приглашает консультанта, а не решает сам). Вместе с тем, он иногда не готов принять выявленные консультантом факты и скорректировать свою позицию.

Маркетинговый консультант имеет дело со стратегиями предприятия и рынком. Найдя нишу для одного заказчика, эффективные (возможно, эксклюзивные) методы продвижения, он постфактум снизит ценность рекомендаций, предложив то же конкуренту заказчика. Не пользуясь полученными знаниями (игнорируя найденные рыночные возможности), консультант снизит ценность рекомендаций для нового клиента. Как бы тщательно ни планиро-

валась одновременная работа на конкурентов, у заказчика всегда остается место сомнениям, что заставляет его ограничивать консультанта в информации и задачах. Т.е. заказы теряют в объемах и качестве.

Все вышеперечисленные утверждения скорее являются общими особенностями, признаками и определениями оказания консультационных услуг предприятиям малого и среднего бизнеса.

На практике же консультант сталкивается с конкретной отраслью и предприятием, а значит и с отличительными особенностями и проблемами данной организации.

Рассмотрим особенности оказания консультационных услуг для торговых управляющих модными брендами. Торговля модной одеждой - специфический и очень тяжелый бизнес. Тяжелый - из-за непредсказуемости модных течений и веяний, которые могут сделать владельца торговой марки очень состоятельным человеком или, наоборот, разорить за один сезон. Жесткая зависимость от моды, капризов и вкусов покупателей накладывает особый отпечаток на руководство «модным» бизнесом, практику маркетинга на рынке модной одежды. Основой розничной торговли модной одеждой, от которой зависит успех или провал магазина, является прогнозирование спроса. Товар, ставший вдруг немодным либо закупленный в чрезмерном объеме, иногда невозможно реализовать даже по закупочной цене. С другой стороны, недостаточный объем закупок может привести к преждевременному истощению запасов и недовольству покупателей.

Дело в том, что многие клиенты посещают конкурирующие магазины, прицениваются и лишь потом возвращаются за товаром. Менеджер по закупкам, как и маркетолог компании, должен тщательно изучать тенденции моды, внимательно отслеживать возможные тренды на будущий сезон и планируя ассортимент магазина. В связи с этим интересен маркетинговый прием, используемый в качестве стандарта работы персонала в розничных магазинах Западной Европы, включая магазины одежды: при отсутствии в магазине подходящего размера, модели, цвета продавец рекомендует покупателю посетить магазин конкурента, где сейчас, возможно, есть то, что ему нужно. При кажущейся неправильности подхода прием на самом деле эффективен как средство построения лояльности покупателя — «мы настолько заинтересованы в том, чтобы помочь нашим клиентам, что готовы пожертвовать сделкой и отдать ее конкуренту». В России же этот маркетинговый ход с трудом находит своих сторонников. В данном случае консультанту необходимо показать, что чувство заботы о клиенте и желание удовлетворить его потребность, будет оценено человеком. Ведь люди, посещая магазины сегмента Luxury или даже Premium, приходят не только за красивой и брендовой одеждой, но и за эмоциями. Здесь марка, имя, репутация являются основными двигателями торговли. Поэтому возникает задача с более строгим отбором персонала, а так же его обучением. Основной задачей продавца-консультанта становится отнюдь не «впихивание» товара клиенту,

а умение услышать человека и даже стать его стилистом, хотя непосредственную прибыль он получает в первом случае. Задача менеджера поставить правильные цели и задачи, сформулировать основную миссию предприятия и верно донести до обслуживающего персонала. Чтобы у всех людей, работающих в данной организации, было ясное понимание того, что мы продаем и как мы продаем.

На сегодняшний день в странах Запада маркетинговые коммуникации модных магазинов — как крупных сетей, так и бутиков, в большинстве случаев опираются на популярную теорию, именуемую *Differential Congruence*. Она учитывает особенности потребительского поведения людей, которые стремятся приобретать модные. Суть теории в следующем: маркетинговая политика компании направлена на формирование имиджа магазина как максимально адекватного образу потенциальных покупателей, что в итоге приводит к построению покупательской лояльности данному магазину.

Кроме того, необходимо иметь подробный портрет целевого потребителя с точки зрения социально-демографических, поведенческих и, что наиболее важно, психографических параметров (способ проведения свободного времени, интересы, хобби, психология, мотивация). Данное условие выполнимо при проведении розничной сетью комплексного исследования рынка. Здесь следует отметить важный момент: покупатель узнает либо свой текущий *self-image* (я такой сейчас), либо желаемый (я хочу быть таким). Данное различие хорошо знакомо психологам и зависит от уровня самооценки человека и стремления к социальной мобильности, от желания приобщиться к эталонной социальной группе. Впрочем, для компании, торгующей модной одеждой, это не столь важно — обе группы одинаковым образом отреагируют на появление магазина, который «для них — в самый раз». Маркетинг взаимоотношений для единичного магазина, бутика, обладает следующими особенностями:

- доминирующим инструментом построения долгосрочных отношений магазина с клиентами является собственно общение - общение консультантов или даже владельцев магазина с клиентурой. Зная покупателей по имени, встречая постоянного клиента, продавец строит отношения, близкие к дружеским, укрепляя лояльность покупателя. Для сети магазинов с интенсивным потоком клиентов применение данного принципа затруднительно, однако для небольшого элитного магазина, напротив, выполнимо и потенциально прибыльно;

- другими инструментами построения отношений с клиентами здесь могут быть все адресные формы маркетинговых коммуникаций: письма (обычные и e-mail), телефон, и др.

Ежегодно рынок модной одежды России растет на 10–15 %. Такая тенденция наблюдается в течение последних трех лет. Увеличение спроса на модную одежду - один из неперенных атрибутов развития покупательской активности населения. А поскольку рынок чутко реагирует на запросы потребителей, предложение на рынке модной одежды также увеличивается. Жители мегаполисов готовы

дорого платить за свой гардероб. Соответственно, увеличивается и число магазинов, реализующих дорогую одежду, обувь и аксессуары известных мировых производителей. Но зачастую недостаточные управленческие знания и навыки торговых менеджеров не соответствуют растущим рыночным возможностям, что требует активизации консалтинговой деятельности в данной сфере.

© Мадыгина А.А., 2012

### **Исследование рынка консультационных услуг по проведению кадрового аудита в Свердловской области и Нижнем Тагиле**

*Логинова Е.А. (Россия, Нижний Тагил)*

*e-mail: ekaterina\_loginova86@mail.ru*

В настоящее время на рынке консалтинговых услуг в России действует около 3000 игроков. Спектр оказываемых услуг достаточно широк. Традиционно выделяют следующие сектора рынка консалтинговых услуг: IT-консалтинг, налоговый консалтинг, стратегический консалтинг, оценочная деятельность, финансовый консалтинг, юридический консалтинг, управление персоналом, производственный консалтинг, маркетинговый консалтинг.

Конъюнктура рынка консультационных услуг определяется соотношением спроса и предложения, уровнем ценообразования и стратегией поведения продавцов и покупателей на этом рынке. Изготовители консалтингового продукта, определяющих предложение на консалтинговом рынке, являются консалтинговые фирмы. Рынок консалтинговых услуг четко сегментирован и конкуренция между продавцами консалтинговых продуктов, в основном, ведется внутри своего сегмента. Современное развитие консалтингового бизнеса показало, что небольшие консультационные фирмы не соперничают с ведущими компаниями, которые осуществляют финансовый менеджмент, маркетинг, управление персоналом, внешнеэкономическую деятельность и т.д., давая им тем самым возможность иметь преимущества в борьбе за клиента.

Решением вопросов, связанных с проведением кадрового аудита занимается такое направление управленческого консультирования как кадровый консалтинг.

Кадровое консультирование (кадровый консалтинг, HR-consulting, HR-консалтинг) – это вид деятельности связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса. Конечным результатом деятельности консультанта является увеличение индивидуальной производительности труда каждого работника и повышение эффективности деятельности компании в целом, а в некоторых случаях и создание конкурентных преимуществ и вывод компании на новый уровень.

Этот вид консалтинговых услуг направлен на удовлетворение функций, относящихся к сфере кадровых служб: разработку стратегии предприятия в области кадров; создание службы персонала на предприятии; формирование корпоративной культу-

ры; создание социально-психологического климата; поиск, подбор и адаптацию персонала; разработку системы зарплат, вознаграждений и системы нематериальной мотивации; подготовку, обучение, аттестацию персонала и т.п.<sup>387</sup>.

Для исследования рынка консультационных услуг по проведению кадрового аудита в Свердловской области и Нижнем Тагиле мы воспользовались источниками, находящимися в открытом доступе: справочниками, журналами, сайтами консультационных фирм, аналитическими исследованиями, опубликованными в газетах и журналах.

Проанализировав консультационную деятельность Свердловской области, необходимо отметить, что фирмы, занимающиеся консалтингом, сосредоточены главным образом в Екатеринбурге.

Рынок консалтинговых услуг г.Екатеринбурга делится между зарубежными, московскими и местными фирмами. Таким образом, на Екатеринбургском рынке консалтинга фактически доминируют зарубежные (западные) и московские компании. Именно они обслуживают наиболее крупные предприятия региона и, соответственно, получают наиболее значительные заказы. Причина – они имеют устойчивую репутацию, большой штат квалифицированных специалистов, обладают всеми необходимыми условиями для осуществления масштабных комплексных консалтинговых проектов.

Следует также отметить, что подавляющее большинство крупных предприятий общероссийского значения пользуется услугами зарубежных и московских консалтинговых фирм, поэтому основную массу клиентов местных консультантов составляет так называемый «средний бизнес»<sup>388</sup>.

Проведенное компанией Марчмонт Капитал Партнерс экспресс-исследование рынка консалтинга Екатеринбурга показало, что большое количество компаний Екатеринбурга (32%) оказывают услуги широкого профиля, включая внедрение систем управления, аудит, оценку и инвестиционный консалтинг. На втором месте по популярности оказался стратегический и организационный консалтинг. Большинство консалтинговых компаний работает со средним и крупным бизнесом. Ряд компаний Екатеринбурга (30%) оказывает услуги только крупным предприятиям. В основном это компании, специализирующиеся на консалтинге в определенной отрасли промышленности. Некоторые из таких компаний отметили, что они готовы работать и с малым бизнесом, но вторые в силу дороговизны или по каким-то другим причинам не пользуются подобными услугами. Типовых продуктов на рынке консалтинга мало и соответственно типовые расценки выделить довольно трудно. Лишь очень небольшой процент консалтинговых компаний имеет прайс-лист на свои

<sup>387</sup> Корнюшин В.Ю. Кадровый консалтинг [Электронный ресурс]. Учебный курс. URL: [http://e-college.ru/xbooks/xbook145/book/index/index.html?go=part-003\\*page.htm](http://e-college.ru/xbooks/xbook145/book/index/index.html?go=part-003*page.htm) (дата обращения 12.06.2011).

<sup>388</sup> Рунков А. Исследование рынка консалтинговых услуг Екатеринбурга [Электронный ресурс]. URL: <http://dkvartal.ru/ekb/magazines/dk-ekb/2000/n27-28/issledovanierynkakonsaltingovykhsluzhekatynerburga> (дата обращения 12.12.2011).

услуги. Достаточно распространенной практикой является определение цены проекта, исходя из расчета трудозатрат и средней стоимости 1 дня работы консультантов. Диапазон расценок – от 10 до 60 тыс. рублей за один рабочий день консультанта. Подавляющее большинство консалтинговых компаний использует систему индивидуального подхода к ценообразованию и готово работать на основе различных специальных предложений. Среди предоставляемых специальных предложений чаще всего называли систему бонусов и скидок, абонентское обслуживание, специальные продукты, более гибкие сроки выполнения заказа, предоставление дополнительных услуг, постпроектное консультирование<sup>389</sup>.

Среди консалтинговых фирм г.Екатеринбурга, занимающихся кадровым консалтингом, можно назвать следующие:

1. *Кадровый холдинг АНКОР (офис в Екатеринбурге)*<sup>390</sup>. Холдинг АНКОР – крупнейшая кадровая компания России и ряда стран СНГ. АНКОР работает на рынке рекрутмента и кадрового консалтинга с 1990 года и за это время приобрел заслуженную репутацию лидера отрасли.

АНКОР сегодня – крупнейший российский кадровый холдинг, предлагающий широкий спектр услуг, среди которых: подбор кадров (в том числе подбор специалистов и менеджеров, подбор на позиции начального и среднего уровня); управление кадрами; кадровый консалтинг – тестирование, оценка и аудит персонала, обзоры заработных плат и компенсаций – незаменимый инструмент формирования кадровой политики предприятия.

На сегодняшний день холдинг АНКОР предоставляет клиентам полный спектр кадровых услуг на более чем 40 территориях в 4 странах – России, Украине, Беларуси, Казахстане.

АНКОР предлагает следующие услуги: рекрутмент, выведение персонала из штата компании, массовый подбор, ресурсное обеспечение производственных процессов, предоставление персонала на краткосрочные проекты, предоставление персонала на долгосрочные проекты, аналитические исследования рынка труда и заработных плат, расчет заработной платы, оценка персонала, аутплейсмент, учет кадров и кадровое делопроизводство.

Информация о квалификации сотрудников и прайс-лист на сайте компании отсутствует.

2. *ООО «Концепт-Аудит» (г.Екатеринбург)*<sup>391</sup>. Фирма является членом НП «Российской Коллегии Аудиторов» в соответствии с решением Совета РКА от 28 ноября 2006 года, свидетельство № 0652-ю.

В 2008 году аудиторская фирма ООО «Концепт-Аудит» с положительной оценкой прошла процедуру внешнего контроля качества, по результатам которого был получен сертификат качества

Некоммерческого Партнёрства «Российской Коллегии Аудиторов». Выписка из протокола №25-н от 30 июня 2008 г.

Компания предоставляет следующие услуги: аудит, бухгалтерское обслуживание, юридические услуги, оценку, обучение, управленческое консультирование. В рамках управленческого консультирования представлены следующие услуги: консультирование по вопросам финансового управления; консультирование по вопросам оптимизации имущественного комплекса; анализ готовых и подготовка бизнес-планов по заказу клиентов; реинжиниринг бизнес-процессов предприятий.

Одним из направлений консультирования фирмы является аудит по спецзаданиям в рамках которого предложен кадровый аудит.

ООО «Концепт-Аудит» предлагает следующие направления кадрового аудита: аудит управления персоналом и аудит трудовых отношений и кадрового учета.

Аудит управления персоналом включает в себя: анализ и оценку кадрового потенциала; анализ и оценку функции управления персоналом; анализ организационной структуры и функционального разделения труда; эффективность системы управления персоналом.

Аудит трудовых отношений и кадрового учета включает в себя: анализ локально-нормативных актов; изучение процедур подбора и найма персонала; анализ реализации плана кадрового роста; оценку выполнения программы повышения профессиональной квалификации; проверку условий труда и техники безопасности; анализ реализации программы формирования кадрового резерва.

В результате проведения кадрового аудита клиентская организация получает оперативную информацию о состоянии системы управления персоналом, соответствии ее стратегическим целям организации и разработке комплекса рекомендаций по ее совершенствованию.

Информация о квалификации сотрудников и прайс-лист на сайте компании не размещены.

3. *ООО «Уральский центр консалтинга» (г.Екатеринбург)*<sup>392</sup>. Деятельность Уральского центра консалтинга направлена на развитие, оптимизацию, повышение прибыльности существующего бизнеса и помощь в открытии нового бизнеса.

Компания готова дать технологии, которые позволят пользоваться рекламой, персоналом, продажами, сервисом, закупом, маркетингом, знаниями как инструментами, приносящими реальные деньги.

ООО «Уральский центр консалтинга» предлагает следующие продукты: образование, маркетинг, управленческий консалтинг, кадровый консалтинг.

Кадровый консалтинг заключается в проведении консультаций и практической поддержки бизнес-технолога по вопросам связанным с персоналом от подбора персонала до постановки системы мотивации и диагностики персонала. Кадровый консал-

<sup>389</sup> Состояние рынка консультационных услуг Нижнего Новгорода и Екатеринбурга [Электронный ресурс]. URL: <http://www.marchmont.ru/story.php?story-id=2641>.

<sup>390</sup> Веб-сайт консалтинговой компании «АНКОР». URL: <http://www.ancor.ru/services/> (дата обращения 23.12.2011).

<sup>391</sup> Веб-сайт компании «Концепт-аудит». URL: [http://concept-audit.ru/uslugi/audit/audit\\_po\\_speczadaniyam/kadrovyj\\_audit/](http://concept-audit.ru/uslugi/audit/audit_po_speczadaniyam/kadrovyj_audit/) (дата обращения 27.12.2011).

<sup>392</sup> Веб-сайт компании «Уральский центр консалтинга». URL: [http://www.u-c-c.ru/products/personnel\\_consulting/](http://www.u-c-c.ru/products/personnel_consulting/) (дата обращения 24.12.2011).

тинг поможет ответить на вопрос: «Как сделать моих сотрудников более эффективными?».

В рамках данного направления компания осуществляет: диагностику персонала компании; диагностику системы мотивации персонала в компании; выявление потребности в обучении; планирование обучения сотрудников, исходя из их квалификации, потенциала и имеющихся знаний и навыков; анализ наличия, грамотности и эффективности кадровых регламентов в компании; аттестацию сотрудников.

В разделе «сотрудники» можно ознакомиться с резюме сотрудников компании, в которых содержится информация о практическом опыте, семинарах и тренингах, которые проводит данный сотрудник. По данным сайта в состав компании входят: генеральный директор УЦК, заместитель генерального директора УЦК, бизнес-технолог, дизайнер.

Прайс-лист на сайте компании не размещен.

4. *Консалтинговое Агентство «Лидер» (г. Екатеринбург)*<sup>393</sup> создано в 2003 г. Агентство «Лидер» является подразделением «Высшей Экономической Школы» (бизнес-школы при Институте Экономики УрО РАН). Профиль деятельности – консультирование в сфере психологии бизнеса и управления персоналом. В центре интересов – повышение эффективности компаний в любых сферах бизнеса за счет развития лидерского потенциала отдельно взятой личности.

Портфель услуг включает: подбор специалистов, способных и готовых развиваться вместе с компанией; аудит персонала и оценка персонала для определения человеческого потенциала организации; разработка рекомендаций по обучению, развитию и мотивации сотрудников компании; корпоративное обучение персонала; индивидуальное консультирование и организационное консультирование.

В рамках аудита персонала консалтинговое агентство «Лидер» проводит оценку личностного потенциала сотрудников, а также соответствия сотрудников корпоративной культуре и ценностям компании.

Аудит предполагает два основных блока исследования: ресурсы личности, оценка актуального состояния человека.

В состав агентства входят: директор; ведущий консультант по подбору и оценке персонала; бизнес-тренер, коуч. Но информация о квалификации сотрудников и прайс-лист на сайте компании не размещены.

5. *ООО «Служба персонала» (г. Екатеринбург)*<sup>394</sup> существует с июня 2010 г. и специализируется на оказании услуг по кадровому менеджменту.

Компания оказывает полный цикл услуг по кадровому администрированию: аудит, аутсорсинг,

разработка локально-нормативных актов, постановка кадрового учета, восстановление кадрового учета, консультации ТК РФ, защита работодателя.

Одним из направлений компании является аудит кадровой документации – это экспертиза текущего состояния кадрового учета по типичным ошибкам и анализ локальных нормативных актов на предмет соответствия требованиям трудового законодательства и кадровой политики организации.

Аудит кадровой документации проводят в 2 этапа: первый этап работы – анализ документов и организационной структуры на территории Клиента; второй этап работы – подготовка подробного отчета.

Срок исполнения: 2 – 10 рабочих дней в зависимости от численности компании.

На сайте выложена информация об основных профессиональных навыках и достижениях директора, руководителя группы по подбору персонала, руководителя группы аутсорсинга. Прайс-лист на сайте компании не размещен.

6. *ООО «Технологии кадровых решений» (г. Екатеринбург)*<sup>395</sup> создано в 2005 г. Компания предлагает следующие услуги: подбор персонала, оценка персонала, аутстафтинг, кадровый аудит, лизинг персонала, архивная обработка документов, кадровое делопроизводство.

В рамках кадрового аудита компания предлагает услуги по проведению аудита кадровой документации: проверка и анализ состояния документов кадрового делопроизводства Заказчика, по результатам которых выдается письменное экспертное заключение; рекомендации по устранению выявленных нарушений; рекомендации по оптимизации работы с документами кадрового делопроизводства.

Информация о квалификации сотрудников и прайс-лист на сайте компании не размещены.

7. *ООО «НеоКУБ» (г. Екатеринбург)*<sup>396</sup> работает на рынке консалтинговых услуг с 2004 г.

В 2008 году было принято решение о принятии в управление консалтинговой компании ООО «КБЕ – Кадровый банк Екатеринбурга».

ООО «НеоКУБ» является универсальной компанией по предоставлению уникального комплекса услуг в области финансового и юридического консалтинга, управленческого учета и бюджетирования, организационного развития, управления персоналом (подбор и развитие) и безопасности бизнеса.

Одним из направлений компании является аудит кадровой документации. Он проводится применительно к каждому виду должности штатного состава, путем выборочного исследования всего объема документов по одной штатной единице.

По итогам кадрового аудита составляется письменное заключение с оценкой общей ситуации кадрового делопроизводства в компании, оценкой достоверности и соответствия закону, а также конкретными рекомендациями по исправлению обнаруженных ошибок (в случае выявления таковых) со

<sup>393</sup> Веб-сайт Консалтингового Агентства «Лидер». URL: <http://www.aleader.ru/about/> (дата обращения: 19.11.2011).

<sup>394</sup> Веб-сайт компании ООО «Служба персонала». URL: [http://www.sp-ur.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=100&Itemid=50](http://www.sp-ur.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=100&Itemid=50) (дата обращения 02.01.2012).

<sup>395</sup> Веб-сайт компании ООО «Технологии кадровых решений». URL: <http://tkr-ekb.ru/> (дата обращения: 03.02.2012).

<sup>396</sup> Веб-сайт компании ООО «НеоКУБ». URL: <http://www.neokub.ru/> (дата обращения: 25.01.2012).

ссылками на нормативно-правовые акты, разъяснения уполномоченных государственных органов.

На сайте компании приведены контакты сотрудников и их специализация. В состав компании входят: управляющий партнер группы компаний «НеоКУБ» – преподаватель, консультант (управляющий консалтинговой компании ООО «КБЕ – Кадровый банк Екатеринбург»); директор; руководитель юридического отдела; ведущий юрист; налоговый консультант, аудитор; ведущий ИТ-специалист; руководитель департамента бухгалтерского сопровождения.

Прайс-лист на сайте компании не размещен.

8. *Центр кадровых решений «ФОРМАЦИЯ» (г.Екатеринбург)*<sup>397</sup> работает на рынке с 2010 г., предоставляет широкий спектр услуг кадрового консалтинга.

Центр создает комплексный продукт, который не ограничивается только подбором необходимых для компании профессионалов, но и помогает совместно с заказчиком находить оптимальные и наиболее эффективные кадровые решения.

Центр предлагает следующие услуги: подбор персонала; поиск временного персонала; оценка персонала; ведение кадрового документооборота.

Помимо представленных услуг Центр кадровых решений «Формация» может провести аудит по кадровому учету. В рамках данной услуги проводится сверка документов, наличие которых обязательно в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации (с анализом каждого документа и по каждому работнику), оценка правильности оформления кадровых документов, оценка правильности хранения и систематизации кадровых документов. В рамках данного аудита проводится экспертиза локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права.

Информация о квалификации сотрудников и прайс-лист на сайте компании не размещены.

Изучение баз предприятий (организаций) зарегистрированных на сайте информационного портала Нижнего Тагила <http://www.vtagile.ru>, на сайте бизнес портала Нижнего Тагила [www.ntag.ru](http://www.ntag.ru), на сайте городского портала Нижнего Тагила <http://ntagiltut.ru>, на сайте справочника организаций и товаров Нижнего Тагила [www.nizhnii-tagil.umap.ru](http://www.nizhnii-tagil.umap.ru), на сайте городской справочной службы «Что?Где?Почем?» [www.info-nt.ru](http://www.info-nt.ru), на сайте информационного портала для специалистов в области бухгалтерии и финансов «Клуб бухгалтеров» <http://clubbuh66.ru/> позволяет говорить о том, что рынок консультационных услуг в г.Нижний Тагил представлен деятельностью 36 компаний. Из них только две – ООО «Объединение «Элита» и ООО «Агентство кадрового консалтинга «Персонал» оказывают услуги по кадровому консалтингу.

Рассмотрим подробнее портфель услуг компаний, оказывающих услуги по кадровому консалтингу в Нижнем Тагиле.

1. ООО «Объединение «Элита»<sup>398</sup> является первым в Нижнем Тагиле кадровым агентством, созданным в 1996 году. С 1997 года «Объединение «Элита» – действительный член Всероссийской Ассоциации Консультантов по Подбору Персонала (АКПП г. Москва). С 1999 года «Объединение «Элита» - член Ассоциации Рекрутинговых Агентств Урала (АРАУ г. Екатеринбург). В 2008 году «Объединение «Элита» - лучшая организация г. Нижний Тагил в номинации «услуги для бизнеса». В 2010 году «Объединение «Элита» расширило линейку своих услуг, открыв новое направление «Тайный покупатель».

ООО «Объединение «Элита» предлагает следующие услуги для организаций Нижнего Тагила: поиск и подбор персонала на постоянную работу, организационно кадровое консультирование, подбор и мотивирование персонала на эксклюзивные вакансии, тестирование и оценка персонала, содействие в трудоустройстве, организация и проведение тренингов и семинаров, ведение кадрового делопроизводства, расчет заработной платы (аутсорсинг).

По данным коммерческого предложения кадровый консалтинг компании заключается в оценке персонала и аудите кадрового документообеспечения.

Компания предлагает разработку и внедрение различных систем оценки персонала:

- оценка эффективности деятельности сотрудников. Позволяет определить степень добросовестности выполнения сотрудником своих функциональных обязанностей, полноту достижения поставленных задач и соблюдения установленных стандартов;

- профориентационное тестирование. Позволяет выявить предрасположенность и соответствие к профессиональной деятельности тестируемого;

- оценка потенциала сотрудника. Позволяет оценить потенциал и перспективность сотрудников, выявить кандидатов на продвижение.

Основными этапами (процессами) аудита кадрового документообеспечения являются:

- общая оценка деятельности кадровой службы организации и компетентности ее работников;

- анализ внутренних нормативных кадровых документов общего характера (таких локальных нормативных актов, как Правила внутреннего трудового распорядка организации, Инструкция по охране труда, Положение о заработной плате и премировании сотрудников и др.);

- юридический анализ трудовых договоров и личных дел сотрудников;

- юридический анализ приказов руководителя оценка системы хранения и обработки кадровой документации, своевременности и правильности ее оформления (трудовые книжки, журналы и регистры учета, реестры приказов и др.).

По итогам аудиторской проверки составляется аудиторское заключение.

<sup>397</sup> Веб-сайт Центра кадровых решений «ФОРМАЦИЯ». URL: <http://www.formacia-ckr.ru/> (дата обращения: 26.01.2012).

<sup>398</sup> Веб-сайт компании ООО «Объединение «Элита». URL: <http://www.elita-nt.ru/> (дата обращения 04.02.2012).

В состав компании входят: директор, менеджер по общим вопросам, главный бухгалтер, консультант по подбору персонала, помощник консультанта, ведущий менеджер по работе с клиентами, помощник менеджера, 3 менеджера по работе с клиентами.

Информация о квалификации сотрудников и прайс-лист на сайте компании не размещены.

2. ООО «Агентство кадрового консалтинга «Персонал» предлагает следующие услуги: подбор персонала; проведение собеседований, помощь в отборе персонала; проведение корпоративных тренингов; кадровый консалтинг, консультирование; восстановление и ведение кадрового делопроизводства в соответствии с нормами ТЗ; лизинг персонала; ведение бухгалтерской и налоговой отчетности.

ООО «Агентство кадрового консалтинга «Персонал» не имеет сайта.

Для выявления рыночной стоимости проведения кадрового аудита в Екатеринбурге и Нижнем Тагиле был проведен телефонный опрос компаний, представленных выше, в результате которого были получены коммерческие предложения. В табл. 1 представлен анализ стоимости консультационных услуг по проведению кадрового аудита в Екатеринбурге и Нижнем Тагиле по различным направлениям.

Проанализировав данные табл. 1 необходимо отметить, что практически все компании предлагают услуги по проведению аудита системы кадрового учета (кадровой документации). Стоимость данных услуг составляет от 500 руб./чел до 800 руб./чел. И лишь некоторые компании готовы предложить услуги по проведению аудита работы служб управления персоналом и оценке личностного потенциала.

Таким образом, решением вопросов, связанных с проведением кадрового аудита занимается такое направление управленческого консультирования как кадровый консалтинг.

В Свердловской области фирмы, занимающиеся консалтингом, сосредоточены главным образом в Екатеринбурге. На Екатеринбургском рынке консалтинга фактически доминируют зарубежные (западные) и московские компании. Именно они обслуживают наиболее крупные предприятия региона и, соответственно, получают наиболее значительные заказы. Причина – они имеют устойчивую репутацию, большой штат квалифицированных специалистов, обладают всеми необходимыми условиями для осуществления масштабных комплексных консалтинговых проектов.

Таблица - 1. Стоимость консультационных услуг по проведению кадрового аудита в Екатеринбурге и Нижнем Тагиле

Название компании	Направление кадрового аудита		
	Аудит системы кадрового учета (кадровой документации)	Аудит работы служб управления персоналом	Оценка личностного потенциала
Кадровый холдинг АН-КОР (Екатеринбург)	нет данных	нет данных	нет данных

Название компании	Направление кадрового аудита		
	Аудит системы кадрового учета (кадровой документации)	Аудит работы служб управления персоналом	Оценка личностного потенциала
ООО «Концепт-Аудит» (Екатеринбург)	500 р. / чел., но не менее 15000 руб.  Анализ локально-нормативных актов 10000-12000 рублей.	нет данных	нет данных
ООО «Уральский центр консалтинга» (Екатеринбург)	нет данных	нет данных	нет данных
Консалтинговое Агентство «Лидер» (Екатеринбург)	нет данных	нет данных	15000 руб./чел.
ООО «Служба персонала» (Екатеринбург)	800 руб./ чел. (при количестве сотрудников до 30 чел.); 25000 руб. (при количестве сотрудников от 31 до 171 чел.)	5000 руб. (в компании с численностью до 20 чел.)	нет данных
ООО «Технологии кадровых решений» (Екатеринбург)	800 руб./ чел.	нет данных	нет данных
ООО «НеоКУБ» (Екатеринбург)	10 000 руб. (при количестве сотрудников от 1 до 20 человек); 500 р./ чел. (при количестве сотрудников более 20 человек)	нет данных	нет данных
Центр кадровых решений «ФОРМАЦИЯ» (Екатеринбург)	10000 руб. (при количестве сотрудников до 30 чел.)	нет данных	нет данных
ООО «Объединение «Элита» (Нижний Тагил)	25000 руб. (при количестве сотрудников до 30 чел.)		2000 руб./чел.
ООО «Агентство кадрового консалтинга «Персонал» (Нижний Тагил)	20000 руб. (при количестве сотрудников до 30 чел.)		Не предоставляют

В Нижнем Тагиле услугами по проведению кадрового аудита занимаются только 2 компании: ООО «Объединение «Элита» и ООО «Агентство кадрового консалтинга «Персонал».

Проанализировав предложения услуг по проведению кадрового аудита в Свердловской области и Нижнем Тагиле можно сделать следующие выводы. Заявляемый «кадровый аудит» заключается в



оценке соответствия кадровой документации и работы с персоналом организации требованиям действующего законодательства и стандартам профессиональной деятельности в области управления персоналом. В первую очередь, речь идет об анализе документального обеспечения работы с персоналом и приведении его в соответствии с требованиями действующего законодательства. То есть, предложения по кадровому аудиту почти не отличаются от аудита бухгалтерского. В основном консалтинговые фирмы формулируют свои предложения, исходя из того, что необходимость в данной услуге возникает, когда нужна объективная оценка организации кадровой работы в компании, либо когда фирма готовится к проверке контролирующими органами.

© Логинова Е.А., 2012

### **Анализ рынка консультационных услуг в области внедрения инноваций в образовательные учреждения**

*Уткина Е.А. (Россия, Нижний Тагил)*

*e-mail: Katutka86@mail.ru*

Для анализа рынка консультационных услуг в области внедрения инноваций мы воспользовались источниками, находящимися в открытом доступе: справочниками, журналами, сайтами консультационных фирм, аналитическими исследованиями, опубликованными в газетах и журналах.

В сфере образования консалтинг в новинку. Однако некоторые директора образовательных учреждений уже сумели оценить эффективность работы с «внешними» специалистами по созданию концепции и стратегии развития образовательного учреждения, внедрению инноваций, экспертизе образовательной среды и т.д. В качестве специалистов по управленческому консультированию здесь могут выступать как представители высшей школы, так и работники системы повышения квалификации и органов управления образованием, прошедшие специальную подготовку.

В нашей стране более 70 Институтов повышения квалификации работников образования. В современных условиях ведущими направлениями деятельности многих институтов становится консультирование образовательных учреждений в области внедрения инноваций в педагогическую практику. С целью подготовки учителя к инновационной деятельности в институтах повышения квалификации и переподготовки работников образования проводятся курсы инновационного проектирования. Целью курсов является организация процесса освоения работниками образования современных инновационных педагогических технологий и их внедрение в образовательную практику региональной системы образования.

Консалтинговые агентства, которые занимаются консультированием образовательных учреждений, занимают незначительную часть рынка консультационных услуг. Среди них можно выделить:

1. *Независимое профессиональное агентство в сфере консультирования «Аккорк», Москва*<sup>399</sup>. АККОРК является независимым профессиональным агентством в сфере консультирования, проведения экспертиз, аккредитации и сертификации образовательных учреждений. Год основания: 2005.

Пакет консультационных услуг: консультирование по вопросам повышения качества и гарантий качества образования на программном и институциональном уровнях; консультирование по вопросам повышения эффективности управления образовательным учреждением; внешняя независимая экспертиза качества и гарантий качества образования на программном и институциональном уровнях; общественно-профессиональная аккредитация образовательных программ и образовательных учреждений; консультирование по вопросам лицензирования образовательной деятельности; экспертиза эффективности финансово-экономической деятельности.

Агентство стремится внести вклад в развитие образовательных учреждений и системы образования в целом и оказывает профессиональное содействие руководству образовательного учреждения в оптимизации системы управления и внутреннего контроля, раскрытии потенциала и повышении конкурентоспособности образовательного учреждения.

Независимость и объективность АККОРК, а также компетентность специалистов подтверждены аккредитациями в ведущих международных аккредитационных сетях в сфере образования и положительным опытом 6-летней деятельности. Сегодня АККОРК обладает ассоциированным статусом в Европейской ассоциации гарантий качества в высшем образовании (ENQA). Наряду с этим АККОРК является полноправным членом ведущих международных аккредитационных сетей в сфере образования.

2. *АНО «Талант»* (Автономная Некоммерческая Организация «Учебно-консультационный центр «Талант»)<sup>400</sup>.

Пакет консультационных услуг: диагностики образовательных учреждений (выявление моделей управления учебным коллективом, решение проблемных, в том числе, конфликтных ситуаций, организационной культуры и климата, ценностей и системы коммуникаций); аудит построения образовательных моделей и документации учреждений на основе современных тенденций развития учебно-образовательных комплексов; рекомендации оптимального развития учебно-образовательного учреждения и реализации адекватной управленческой модели; коучинг - сопровождения организационных изменений с целью эффективной реализации выбранных моделей управления учебно-образовательным учреждением.

Квалификация персонала: обладают успешным опытом работы по консультированию руководителей высшего звена разного типа организаций, в

<sup>399</sup> Официальный сайт агентства «Аккорк» [сайт]. URL: <http://www.akkork.ru/> (дата обращения 20.12.2011)

<sup>400</sup> Официальный сайт АНО «Талант» [сайт]. URL: <http://anotalant.ru/> (дата обращения 20.12.2011)

том числе, учебно-образовательных учреждений; обладают практическим опытом сопровождения организационных изменений и реализации поставленных клиентами целей и достижения ими желаемых результатов; имеют качественное российское и западное образование.

3. Компания «СЭТ» (Система эффективных технологий), Москва<sup>401</sup>. Компания СЭТ успешно работает на рынке более 8 лет. «Лучшая консалтинговая компания» по версии МАП. «Самая успешная тренинговая компания России. Топ-7» по версии журнала «Карьера» (выборка из 170 компаний).

СЭТ - профессиональная команда менеджеров, бизнес-тренеров и консультантов в области корпоративного управления, деловых коммуникаций, маркетинга, продаж и подготовки тренеров. Ежегодно компания реализует новые тренинговые проекты, проекты по консалтингу, длительные и открытые корпоративные программы.

Пакет консультационных услуг: консалтинговые услуги в области образования (анализ альтернатив реализации образовательно-тренинговых проектов; оптимизация портфеля образовательных проектов; организация корпоративных проектов по обучению; подготовка специалистов по обучению (бизнес-тренеров); разработка проектов и бизнес-планов создания обучающих центров, как внутрикорпоративных, так и коммерческих; запуск и сопровождение обучающих центров; коучинг руководителей и специалистов образовательных учреждений).

4. «Центр инновационных образовательных технологий», Анапа<sup>402</sup>.

Пакет консультационных услуг: оказание помощи администрации и коллективу образовательного учреждения в определении целей и разработке программы или разделов программы развития школы; помощь в формировании управленческих и целевых команд, консультации по групповому взаимодействию; консультирование по проблемам формирования корпоративной культуры педагогического коллектива, определения философии и миссии школы; психологическая поддержка персонала, профилактика и урегулирование конфликтных ситуаций, психологическое обеспечение управленческих решений; оказание консультационной помощи по организации различных видов работы с персоналом (методическая работа, аттестация, проведение педсоветов и др.); проведение комплексной экспертизы деятельности образовательного учреждения, включающей оценку результатов образовательного процесса, развития педагогического персонала, взаимодействия школы с социальными партнерами; сопровождение инновационных проектов.

5. ООО «Независимая экспертиза и внедрение инноваций в образование», Москва<sup>403</sup>. Год основания: 2009

Пакет консультационных услуг: содействие внедрению, в рамках новой образовательной парадигмы, в образовательные учреждения современных технологий управления, обучения и воспитания. Главная задача ООО «ЭВИО» создание эффективной инфраструктуры в образовательных учреждениях по опережающей подготовке выпускников школы к предпринимательской и инвестиционной деятельности.

6. Московский центр качества образования<sup>404</sup>. Московский центр качества образования оказывает платные образовательно-консультационные услуги образовательным учреждениям и организациям, реализующим следующие образовательные программы:

- дошкольного образования;
- начального общего образования;
- основного общего образования;
- среднего (полного) общего образования;
- дополнительного образования.

Пакет консультационных услуг:

1. Оказание образовательно-консультационных услуг в сфере образования: методическое сопровождение при самоанализе инновационной деятельности; проведение консультаций по внедрению инноваций в образовательный процесс; проведение консультаций по проектированию внутришкольной модели управления качеством образования; проведение консультаций по оценке внутришкольной системы управления качеством образования; проведение консультаций по разработке образовательных программ начальной школы в рамках ФГОС

2. Осуществление образовательно-консультационного, экспертного, нормативно-правового и информационно-методического обслуживания и сопровождения образовательных учреждений и организаций по вопросам их уставной деятельности: подготовка анализа результатов диагностических работ, предоставление аналитических материалов (по предмету, по классу); консультирование образовательных учреждений по вопросам подготовки, организации и проведения аттестаций обучающихся; организация и проведение конференций, семинаров, круглых столов; консультирование по вопросам подготовки и организации конференций, семинаров.

3. Выполнение исследовательских работ в области диагностики, мониторинга условий, процессов, результатов деятельности образовательных учреждений качества подготовки обучающихся по предмету (по заявкам образовательных учреждений, окружных управлений образования): осуществление консультирования и сопровождения образовательного учреждения при подготовке и проведении мероприятий по оценке качества образования; разработка и подготовка контрольно-измерительных ма-

<sup>401</sup> Официальный сайт компании «СЭТ» [сайт]. URL: <http://www.cgset.ru/> (дата обращения 20.12.2011)

<sup>402</sup> Официальный сайт центра инновационных образовательных технологий [сайт]. URL: <http://ciot-anapa.ru/> (дата обращения 20.12.2011)

<sup>403</sup> Официальный сайт ООО «Независимая экспертиза и внедрение инноваций в образование» [сайт]. URL: <http://www.e-v-i-o.ru> (дата обращения 20.12.2011)

<sup>404</sup> Официальный сайт Московского центра качества образования [сайт]. URL: <http://www.mcko.ru/> (дата обращения 20.12.2011)

териалов (по отдельным предметам): на основе банка заданий, с разработкой новых заданий; проведение диагностических работ (по отдельным предметам): бланковое тестирование, дистанционное электронное тестирование; консультирование по подготовке анализа результатов диагностических работ (по отдельным предметам); проведение исследований (анкетирование, социологический опрос и др.) участников образовательного процесса на предмет удовлетворения качеством образования (обучающиеся и родители); проведение индивидуальных диагностических работ (по отдельным предметам) с целью определения уровня обученности, по обращениям родителей на базе Государственного учреждения Московского центра качества образования.

4. Сопровождение процедуры лицензирования образовательной деятельности: проведение консультаций по правовым вопросам процедур лицензирования образовательной деятельности; проведение консультаций по подготовке документов, необходимых для получения лицензии образовательным учреждением; проведение консультаций по вопросам подготовки программы развития образовательного учреждения; проведение семинаров-практикумов по процедурам лицензирования образовательной деятельности.

5. Сопровождение процедуры государственной аккредитации образовательных учреждений и научных организаций: проведение консультаций по правовым вопросам процедур государственной аккредитации образовательных учреждений; проведение консультаций по составлению документов образовательного учреждения для прохождения Государственной аккредитации (Устав, самообследование, внутришкольный контроль); проведение семинаров-практикумов по процедурам Государственной аккредитации образовательных учреждений.

Что касается Свердловской области, то консалтинговые фирмы сосредоточены в основном в Екатеринбурге. Управленческий консалтинг на Урале очень востребован, особенно в комплексном подходе. Сегодня консалтинг Екатеринбурга становится отраслевым, специализируясь только на конкретных сферах и значительно сужая свои услуги. По мнению экспертов, быстрый рост уральского бизнеса вызвал интерес у компаний к консалтинговым услугам уже более высокого уровня.

Компании-лидеры по Свердловской области:

- Компания «Микротест» (внедрение бизнес-приложений, построение ИТ-инфраструктуры, профессиональные ИТ-услуги);
- «ФИНЭКС» (ИТ-консалтинг, управленческий консалтинг);
- ООО «Система качества» (ИТ-консалтинг, управленческий консалтинг);
- Компания «Softline» (ИТ-консалтинг, управленческий консалтинг);
- ООО «Уральский межрегиональный сертификационный центр» (консультационные услуги, обучение представителей предприятий, подготовка предприятий к сертификации по международным стандартам ИСО);

- ООО «Капитал-Консалтинг» (обучающие программы, риэлтерские услуги, юридическая консультационная деятельность, корпоративный туризм);
- Компания «Консалтинговая Группа «НеоКУБ» (аудит, бухгалтерское сопровождение, юридическое сопровождение, управленческий консалтинг);
- Компания «ИНТАЛЕВ» (управленческий консалтинг).

Если говорить о консультировании и методическом сопровождении профессионального развития педагогов Свердловской области, то здесь осуществляют свою деятельность 54 муниципальных методических службы: 29 информационно-методических центров, 5 из которых имеют статус образовательного учреждения дополнительного образования; 21 методический кабинет; информационно-методический центр «Екатеринбургский дом учителя»; учебно-методический центр развития образования (г. Новоуральск); 2 организационно-методических центра<sup>405</sup>.

В Нижнем Тагиле на рынке консалтинговых услуг работают 13 компаний:

- ООО «Аспект» (кадровое агентство);
- ООО «Стафф Мастер» (кадровое агентство);
- ООО «Диско» (оценочные услуги);
- ООО «Оценка и консалтинг» (оценочные услуги, веб-дизайн, ИТ-консалтинг);
- ООО «Первое коллекторское бюро» (юридическое консультирование, взыскание задолженности);
- ЗАО «Регистрационный центр» (юридическое консультирование);
- ООО «Уральская Юридическая компания» (юридическое консультирование);
- ОАО «Финансово-Промышленный Холдинг Avs Group» (аудит, инвестиции);
- ООО фирма «Бизнес & Компьютер» (веб-дизайн, ИТ-консалтинг);
- ООО фирма «Сапфир» (кадровое агентство);
- ООО фирма «Юримал» (юридическое консультирование, взыскание задолженности);
- Центр Антикризисного управления «Водолей» (юридическое консультирование, взыскание задолженности);
- Фонд поддержки малого бизнеса (управленческий консалтинг).

Ни одна из представленных выше фирм не предлагает услуги в сфере внедрения инноваций (отрасль «Образование»).

Таким образом, анализ рынка консультационных услуг в области внедрения инноваций показал, что, не смотря на достаточное количество консалтинговых фирм, предлагающих сопровождение организационных изменений, существует «свободная ниша»: образовательные учреждения. В связи с политикой государства, школы особенно нуждаются в помощи извне. Школьные «инноваторы» еще не достаточно компетентны в части описания технологии внедрения своего продукта. Если образовательное учреждение не придает значение проработке

<sup>405</sup> Ежегодный доклад О состоянии системы образования Свердловской области в 2010 г. – Екатеринбург: ГБОУ ДПО СО «ИРО», 2011. – С. 81

механизма его внедрения (или не умеет адекватно описать), то в дальнейшем продукт не будет востребован и реализован.

© Уткина Е.А., 2012

### **Деятельность консультанта в разработке образовательной программы ОУ**

**Серебрякова А.В.** (Россия, Нижний Тагил)

*e-mail: serebraykova@inbox.ru*

Современные социальные, экономические, политические условия развития общества в России выдвигают на первый план проблему развития системы образования и управления ею. В российском образовании провозглашен сегодня принцип вариативности, который даёт педагогическим коллективам образовательных учебных заведений выбирать и конструировать педагогический процесс по любой модели, включая авторские. В этом направлении идет и прогресс образования: разработка различных вариантов его содержания, использование возможностей современной дидактики в повышении эффективности образовательных структур; научная разработка и практическое обоснование новых идей и технологий.

Каждая школа стремится быть не похожей на другую и поэтому создаёт свою образовательную программу и свой учебный план, но все, же разработка основной образовательной программы осуществляется на основании Примерных основных образовательных программ начального, основного, среднего (полного) общего образования. Разработка основной образовательной программы начального и основного общего образования образовательного учреждения (далее – ООП) неразрывно связана с процессом введения Федерального государственного образовательного стандарта (далее – ФГОС). По сути, это первый этап, запускающий введение ФГОС. Приоритетный национальный проект «Образование» остается одним из ключевых механизмов развития общего образования. Сейчас идет активный процесс обновления содержания, организации форм и методов образования.

Администрация образовательного учреждения выстраивает стратегию разработки ООП, правильно мобилизует человеческие и материальные ресурсы для достижения цели. Все это учитывается при составлении плана работы школы по разработке ООП. Чтобы обеспечить эффективность перемен, необходимо создать особую организационную культуру, целью которой является изменение позиций, ценностей и организационной структуры в зависимости от вводимого изменения. Под изменением структуры организации понимается введение новых или изменение старых (уже существующих в школе) организационных структур, необходимых для разработки ООП. Функцию такой структуры может выполнить методическое объединение учителей начальной школы. Образовательная программа учреждения, как показывает изучение опыта, всегда является результатом творческой и ответственной работы коллектива, единого образовательного сообщества, его стремления учесть конкретные обра-

зовательные запросы и потребности детей, родителей, включить их в свою деятельность, ответить на них, а также прогнозировать будущее своего учреждения через проектирование «образа выпускника». Но иногда образовательная программа носит не целостный характер, ее разработка представляет собой формальный характер. Все образовательные учреждения вынуждены конкурировать и иметь свой неповторимый имидж, поэтому образовательная программа учреждения должна быть авторской, уникальна и неповторима.

При этом важно, что правильно составленная образовательная программа является шагом к «процессу воспитания и обучения в интересах человека, общества и государства, сопровождающемуся констатацией достижения гражданином (обучающимся) установленных государством образовательных уровней (образовательных цензов). Под получением образования обучающимся понимается достижение и подтверждение им определённого образовательного ценза, которое удостоверяется соответствующим документом». (Закон РФ «Об образовании» от 10 июля 1992 г. N 3266-1)

Образовательная программа школы выступает как элемент социальной технологии и представляет собой комплекс приёмов достижения социально полезной цели – обеспечения эффективного взаимодействия в реализации интересов всех социальных групп образовательного процесса (школьники, их родители, педагогический коллектив и администрация образовательного учреждения, муниципальные и государственные органы власти). Не менее важной целью образовательной программы должна служить её ориентированность на требования, предъявляемые сегодня вузом. Настоящий федеральный государственный образовательный стандарт общего образования (ФГОС ОО) представляет собой совокупность требований, обязательных при реализации основных образовательных программ начального общего, основного общего, среднего (полного) общего образования всеми образовательными учреждениями на территории Российской Федерации, имеющими государственную аккредитацию или претендующими на ее получение (п.1 ст.7 Закона «Об образовании»).

Образовательная программа образовательного учреждения – комплексный документ, фиксирующий согласованные с общественным (управляющим) советом: образовательные цели (социокультурную миссию) образовательного учреждения; основные и дополнительные образовательные программы всех ступеней образования, реализация которых гарантирует достижение заявленных целей (результатов образования).

Основная образовательная программа (по ступеням образования) – системно организованное единство целей, содержания образования и условий организации образовательного процесса, фиксируемое следующей учебно-методической документацией: учебным планом; рабочими программами учебных курсов, предметов, программами внеурочных видов деятельности, календарным учебным графиком, другими материалами, определяющими цели,

содержание и технологии образовательного процесса.

Учебный (образовательный) план – нормативный документ, являющийся составной частью основной образовательной программы, определяющий набор образовательных областей, видов деятельности школьников и содержащий объемные показатели минимально необходимых и максимально возможных временных затрат (часов) для достижения образовательным учреждением запланированных образовательных результатов.

Сегодня образование России стоит перед очевидной необходимостью пересмотра своих целевых установок. А именно, в ходе образовательного процесса современный человек должен не столько накапливать багаж знаний и умений, сколько приобретать способность самостоятельно и совместно с другими людьми ставить осмысленные цели, выстраивать ситуации самообразования, искать и продуцировать средства и способы разрешения проблем, т.е. становиться на деле самостоятельным, инициативным и креативным. В свою очередь, реализация образованием указанных ориентиров связана с изменением общего подхода к регламентации работы образовательных институтов.

Сегодня в России существует и динамично развивается на внутренней основе рынок консалтинговых услуг. В период перехода России к рыночной экономике, сформировалась отрасль управленческого консультирования, которая в современных условиях продолжает развиваться необычайно быстрыми темпами. Однако, учитывая растущий спрос на услуги по управленческому консультированию и небольшой опыт практической деятельности консалтинговых компаний в России, ощущается нехватка знаний, методов и технологий консалтинговой деятельности, особенно остро эта проблема возникает в сфере образования.

Приоритетное развитие сферы услуг усиливает влияние составляющих этого сектора на конкурентоспособность российской экономики. В условиях модернизации образования необходимы консалтинговые услуги, способствующие преобразованиям и совершенствованию образовательного процесса. Внедрение инновационных процессов в образовательной среде, обеспечит динамичное развитие консалтингового рынка в сфере образования [6].

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что доступность и эффективность консалтинга является одним из важнейших условий по достижению конкурентных преимуществ, устойчивому функционированию. Существуют механизмы, которые сдерживают развитие рынка консалтинговых услуг в сфере образования. На сегодняшний день сложилась практика создания и продвижения проектов самими участниками образовательного процесса, сохраняется неопределенность в изменении результатов внедрения таких процессов с помощью консультантов.

Решение экономических, организационных и правовых проблем повышения эффективности консалтинговых услуг особенно актуально в связи с необходимостью создания предпосылок по адапта-

ции отечественного консалтингового рынка в условиях процесса глобализации и предстоящего вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО) [2].

Возрастающая роль консалтинговых услуг в экономике, недостатки функционирования нового самостоятельного направления деятельности в сфере образования определили необходимость рассмотрения и изучения данной проблемы.

Консультирование как особое направление профессиональной деятельности представляет собой экспертную помощь со стороны специалистов в области консалтинга и призвано на основе научного анализа конкретных ситуаций выработать наиболее приемлемые пути повышения эффективности работы организации и способы их внедрения, используя достижения современной управленческой науки [5].

Управление образовательными системами по своему назначению должно обеспечивать максимальное использование возможностей для получения полезного результата. Чем лучше оно справляется с решением этой задачи, тем оно более эффективно. Современная социальная ситуация требует подъема общеобразовательных учреждений, связанного с необходимостью их целостного развития по мере перехода из одного качественного состояния в другое.

Управленческое консультирование в образовании – метод оказания помощи со стороны, направленной на перевод организации в проектируемое состояние посредством специальных технологий взаимодействия консультантов и руководителя учреждения (заказчика). Управленческое консультирование – один из вариантов взаимодействия практикоориентированной науки и наукоориентированной практики.

Важнейшим фактором совершенствования профессионального мастерства руководителей образовательных учреждений является организация управленческого консультирования, в основе которого лежит мониторинг образовательной ситуации, запросов, потребностей и интересов участников образовательного процесса. Выделим основные направления деятельности консультанта в ОУ:

1. Деятельность по повышению управленческой культуры руководителя образовательного учреждения.
2. Деятельность по методическому обеспечению обновленного содержания образования.
3. Консалтинг и организация деятельности по освоению и внедрению новых образовательных технологий.
4. Методическое обеспечение инновационной работы в ОУ.

Результативность консультирования руководителя образовательного учреждения зависит от степени квалифицированности консультанта, отношения к нему директора школы, возможностей материальной базы ОУ, кадрового потенциала. Преимуществом консультирования является конкретный и индивидуальный подход. Консультант по управлению исполняет роль катализатора и трансформатора идей. Особо важны методологические

подходы, определяющие линию управленческого консультирования: системный, программно-целевой, процессный и ситуационный подходы.

В ходе консультирования необходимо сотрудничество с руководителем школы: его личная заинтересованность в совместной работе; возможность предоставления информации о реальной ситуации в школе; совместное выявление проблем и поиск их решения; пролонгированное взаимодействие двух сторон. Использование услуг консультантов по управлению открывает возможности быстрого и существенного улучшения результатов основной деятельности, уменьшая риски принятия ошибочных решений. Также преимуществами консультантов по управлению перед управленцами состоит в независимости и непредвзятости взглядов, в более широком кругозоре. Они обладают обширной информацией в областях управления, ориентируются на широкое изучение проблемы и перенос опыта других организаций.

Рассмотрим особенности консультирования при проектировании образовательной программы ОУ.

Как говорилось выше, в соответствии с Законом РФ «Об образовании» содержание и процесс обучения в конкретном образовательном учреждении определяется его образовательной программой. Образовательная программа - это основной нормативно-управленческий документ. Современные концепции управления образовательным учреждением направлены на обеспечение его устойчивого развития, что обеспечивается разработкой и реализацией образовательных проектов, состоящих из дискретных интегрированных действий коллектива (модулей) по решению определенных задач усовершенствования образовательной деятельности.

До сих пор отсутствуют научно обоснованные стратегии и методические рекомендации по созданию образовательных программ для учреждений разных типов. В сложившихся условиях актуальным становится создание консультационных услуг сопровождения инновационного развития образовательных учреждений, осуществляющих инновационную политику в сфере образования и оказывающих аналитическую, организационную и методическую поддержку педагогических инноваций. Проблема разработки и апробации эффективных механизмов консультативного сопровождения инновационного развития школьных организаций представляется одной из актуальнейших проблем совершенствования школьного образования. Возникает потребность в эффективной инновационной организации деятельности в области образования и соразмерной этой организации системной стратегии развития, которая бы обеспечивала внедрение и реализацию отдельных инновационных разработок.

Образовательные учреждения самостоятельно разрабатывают основную образовательную программу в соответствии с заказом социума. Администрация образовательного учреждения должна выстроить стратегию разработки образовательной программы, правильно распределить ресурсы для достижения цели. Разработку образовательной про-

граммы необходимо начать с составления плана деятельности, в котором указываются основные направления деятельности, ответственные и сроки. Основные требования к составлению программы, представлены в плане по разработке образовательной программы: ориентация на переосмысление целей деятельности педагогического коллектива, всех его подразделений и каждого члена в отдельности в соответствии с теми изменениями, которые вносятся разрабатываемой образовательной программы; должен предусматривать необходимые изменения в управлении образовательным учреждением - выделение структур или лиц (временных или постоянных), координирующих разработку образовательной программы; должен содержать конкретные мероприятия по разработке образовательной программы. [3]. Расширение реальной самостоятельности образовательных учреждений пока разбивается об объективную неподготовленность к такой деятельности части руководителей школы.

Таким образом, можно привлечь консультанта по разработке основной образовательной программы конкретного учреждения. Деятельность консультанта по разработке образовательной программы включает в себя: постановка диагноза – выявление проблемы, разработка проекта совершенствования управления – проект образовательной программы ОУ. Также консультант может осуществлять процесс внедрения и реализации проекта в течении всего жизненного цикла. Консультант, выступающий в роли проектировщика, отличается своей относительно высокой независимостью от клиента. Такое консультирование проводится совместно с клиентом, начиная с диагностики и на протяжении всего ведения.

Проведя анализ рынка консалтинговых услуг в Свердловской области, можно сказать, что услуги, которые, предоставляются в сфере образования по данному направлению, развиты незначительно, но есть индивидуалы из числа преподавателей ВУЗов, которые представляются как научными консультантами при внедрении инновационных процессов. Попытки с целью формирования профессиональной среды в этой области консультирования, носят разрозненный характер. Управленцы в образовании смутно представляют собой деятельность консультантов по предоставлению услуги. Немало важно отметить, что существует проблема консультант - клиентских взаимоотношений - неспособность руководителя сформулировать задачу, то есть, ясно, что проблема есть, но формулировка проблемы затруднена.

Школу уже давно не удовлетворяет та помощь, которую ей оказывают либо преподаватели вузов, давая точечные консультации по частным методическим вопросам, либо исследователи-диссертанты, вынужденные проводить локальные долговременные эксперименты. Школу не может устраивать такое сотрудничество с ВУЗами, когда вузовские преподаватели выступают только лишь в качестве источника информации.

Таким образом, одной из форм реализации управленческого консалтинга в сфере образования

может стать взаимосвязь консультанта с руководителем ОУ.

Если консультация – это передача знаний, общение советов, которые, кстати, также очень востребованы школой, то консультирование – это эффективное взаимодействие клиента и консультанта по совместному решению животрепещущей проблемы. Первое не имеет ничего общего с экспериментальной деятельностью, второе – ее не просто не исключает, а при необходимости активно использует.

Как известно, в школах, осуществляющих наукоемкую экспериментальную работу, традиционно включают должность «научного руководителя».

Научный руководитель, как правило, является носителем определенной (чаще всего собственной) концептуальной идеи или технологий, осваиваемых школой под его непосредственным руководством. Консультант же оказывает помощь в решении реальных, злободневных, подчас уникальных инновационных проблем школы часто посредством организации экспериментальной деятельности [1].

В настоящее время наибольшей востребованностью обладает именно консалтинговые группы специалистов, готовых помочь школе самой решить свои инновационные проблемы.

Значительно продуктивнее взаимодействие групп консультантов с управленцами по определенным правилам в соответствии с обсужденной и утвержденной программой по разработке и реализации способов решения реальных проблем. При этом совершенствование профессиональной компетентности педагогов, вовлеченных в деятельность, осуществляется посредством не просто практико-ориентированной, а проблемно-ориентированной деятельности. В связи с этим конструктивным основанием для общения консультантов со школой являются проектно-договорные отношения, которые предусматривают заключение прямых договоров о выполнении конкретных информационно-методических проектов.

Обязательно требуется управленческое сопровождение на протяжении всего цикла жизнедеятельности инновации: от ее зарождения, до ее превращения в традиционный компонент образовательного процесса. Управленческое сопровождение призвано снизить объективные риски этой деятельности. Такое оказание консалтинговых услуг общеобразовательным учреждениям является признаком инновационного развития и востребовано руководителями, все это способствует реальному повышению качества образования.

Консалтинг основывается на принципе предоставления услуги в управлении образованием. Такая услуга предполагает оказание высококвалифицированных услуг, удовлетворяющих определенным потребностям заказчика. Управленческое консультирование – это один из видов квалифицированной помощи со стороны, результативность от степени квалифицированности консультантов, отношения к ним руководителей ОУ.

Эффективное управление образовательными системами предполагает создание необходимых организационных условий, поэтому существенную роль в решении этой проблемы можно передать консультанту. Таким образом, консультирование в сфере образования имеет большой потенциал для развития, но о профессиональном объединении в группы еще рано говорить.

Литература:

1. Воронцов С.Г., Управленческо-педагогический консалтинг // Управление школой. – 2008. – №23.
2. Деева Е.М. Теория и методология маркетинга консультационных услуг. – М., ИВЦ Маркетинг, 2010.
3. Пичугин, С.С. К вопросу об основной образовательной программе образовательного учреждения // Учитель Башкортостана. – 2010. – № 9. – С. 36 – 40.
4. Просветов Г.И. Консалтинг. Задачи и решения. Издательство: Альфа-Пресс, 2011.
5. Сидорчук Р.Р. Основы управленческого консультирования. Маркетинговый подход. Издательство: Спутник+, 2009.
6. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис. Издательство: Альфа-М Инфра-М. Учебное пособие для студентов ВУЗов. Серия: Сервис и туризм. 2009. – 207 с.

© Серебрякова А.В., 2012

**Возможности  
управленческого консультирования  
при оценке деятельности персонала  
дошкольного образовательного учреждения**  
*Коломацкая Е.Ю. (Россия, Сухой Лог)*  
*e-mail: kate1311-73@mail.ru*

В России, в условиях развития рыночной экономики особую значимость приобретают проблемы, связанные с эффективным использованием человеческих ресурсов. Анализ использования человеческих ресурсов был и остается одним из важнейших направлений кадрового менеджмента. Его возникновение связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Он призван способствовать выявлению путей повышения отдачи от людей, работающих в организации. Нельзя говорить об эффективной работе организации, если оценке труда ключевых категорий персонала не уделяется достаточного внимания. Призывы к необходимости повышения эффективности труда разных профессиональных групп теряют всякий смысл, если в распоряжении руководства нет действенных инструментов для оценки результатов<sup>406</sup>.

Центральным вопросом любой оценки являются установление ее показателей. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп:

1. Результативность труда. Ее цель заключается в определении степени эффективности труда персонала. Оценка требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Вместе с тем, оценка результативности труда позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их

<sup>406</sup> Каймакова М.В. Анализ использования человеческих ресурсов : текст лекций / сост. М.В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. С 7.



достижений, переводя их на более привлекательные должности.

2. Профессиональное поведение. Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как стремление к сотрудничеству, самостоятельность в принятии решений, готовность к принятию дополнительной ответственности и тому подобное.

3. Личностные качества. Показатели личностных качеств наиболее сложно определить, поскольку, во-первых, из всего многообразия качеств личности необходимо выбрать те, которые в наибольшей степени определяют результаты профессиональной деятельности, во-вторых, качества личности нельзя непосредственно наблюдать и измерять<sup>407</sup>.

Следует также отметить, что в учебной и научной литературе отсутствует единый подход к определению содержания «предмета оценки» деятельности персонала. Например, В.А. Дятловым, В. Т. Пихало, А.Я. Кибановым, Ю.Г. Одеговым в качестве предмета оценки, исследуется трудовая деятельность персонала. В работах П.В. Журавлева оценка результатов и эффективности труда сотрудников рассматривается с позиций организации системы стимулирования труда. П.Б. Мидлер и Г.Г. Руденко предлагают рассматривать оценку в качестве системообразующего элемента менеджмента организации в целом. Анализ литературы позволяет констатировать следующее: оценка деятельности персонала – это организованный определенным образом и целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик работников требованиям должности или рабочего места, и ни одно конкретное направление кадровой работы не может быть успешным без налаженного механизма оценки персонала<sup>408</sup>.

Процедуры оценки деятельности персонала являются базовыми для многих конкретных аспектов кадровой работы. Если оценке персонала при приеме на работу уделено достаточное внимание, то у организации появляются хорошие возможности заложить прочный фундамент всей работы по управлению человеческими ресурсами. В этом случае можно не только оценить степень развития у сотрудников профессионально важных качеств, но и выявить их потенциальные возможности, а также более продуктивно спланировать карьеру и направления профессионального развития. Оценка деятельности персонала помогает определить эффективность выполнения той или иной работы сотрудника, позволяет установить соответствие рабочих показателей установленным требованиям. Кроме этого, процесс оценки помогает выявить как индивидуальные проблемы работника, так и общие, характерные для всего коллектива.

Оценка деятельности персонала актуальна и для образовательного учреждения. Она призвана

содействовать лучшему использованию человеческих ресурсов учреждения за счет тесной увязки задач, решаемых в ходе оценки, с другими направлениями работы с персоналом. Оценка деятельности подчиненных позволяет руководителю образовательного учреждения решить широкий круг задач. С одной стороны, это обеспечение нормального функционирования как отдельных его подразделений, так и всего учреждения, решение поставленных задач, выполнение программ (в том числе образовательной), достижение поставленных целей, а с другой – это задачи, связанные с более эффективным использованием потенциала работников за счет того, что оценка деятельности позволяет повышать уровень их мотивации, определяя направление их развития и стимулируя потребность в обучении и повышении квалификации.

В настоящее время проблема оценки профессиональной деятельности работников дошкольных образовательных учреждений также приобретает особую значимость. Очевидно, что решение данной проблемы невозможно без разработки инструментария оценки деятельности педагогических работников детских садов.

Понятия «управление персоналом» и «дошкольное образовательное учреждение» на первый взгляд – из несовместимых областей. Какой в детском саду «персонал»? В ней – педагогический коллектив в отличие от коммерческих предприятий. Однако, посмотрев на работу руководителя образовательного учреждения со своими сотрудниками именно через призму современной науки управления, можно выстроить довольно интересные перспективы.

Российское образование уже второе десятилетие живет в условиях непрекращающегося реформирования. Меняются содержание образования, методы и формы, приходят новые технологии, преобразуются схемы финансирования. Эти изменения касаются непосредственно и дошкольного образования. Детский сад – это учреждение, а значит, подобные вещи неизбежно ведут к необходимости изменений во взаимодействиях работающих в ней людей. Нужно сказать, что в современных российских условиях существуют общие черты, которые можно отнести к любому учреждению – как к учебному заведению, так и к коммерческой структуре. Кратко обозначим их, поскольку они имеют непосредственное отношение к особенностям работы с персоналом. Это нестабильность, непредсказуемость социально-экономической ситуации, что подтверждает текущий экономический кризис.

Детский сад здесь находится в тех же условиях, что и любая другая организация. Нестабильность внешней ситуации – это тот фактор, который непосредственно оказывает влияние и на работу с персоналом, и в целом на формирование организационной структуры учреждения. Тем не менее, именно у образовательного учреждения есть особенности, отличающие его от коммерческого предприятия. Они принципиальным образом сказываются на построении взаимодействия с работниками.

<sup>407</sup> Бычкова А.В. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. Гос. Ун-та, 2005. С. 43.

<sup>408</sup> Мякушин Д.Е. Социально-психологические аспекты комплексной оценки персонала организации: Монография – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2004. С 3.

Руководитель отдельно взятого дошкольного образовательного учреждения не отвечает в полной мере за работу своего учреждения, она регулируется государственными структурами на местном и федеральном уровнях. Причем с одной стороны это касается жесткой регламентации и стандартизации основной (образовательной) деятельности, с другой – «сопутствующих» направлений. Дошкольное образовательное учреждение как организация в современных условиях несет огромную социальную ответственность перед обществом за качество своей деятельности, ведь дошкольное образование, как и образование в целом, нельзя вырвать из общего контекста развития общества и государства. Таким образом, образовательное учреждение не просто предоставляет образовательные услуги, но и осуществляет важную социальную миссию. Для того чтобы качество образования соответствовало федеральным государственным требованиям, необходимо, чтобы сам педагог детского сада имел необходимое образование, постоянно повышал свое профессиональное мастерство, имел соответствующую квалификацию. Для этого руководителю дошкольного образовательного учреждения необходимо регулярно проводить оценку деятельности своего педагогического персонала. Такой оценкой является аттестация.

Оценка и аттестация педагогов в дошкольном образовательном учреждении – это одно из важнейших направлений в работе с кадрами. Оно служит для определения соответствия сотрудника занимаемой должности, соответствия требованиям первой или высшей квалификационной категории. Существует множество способов оценки и аттестации работников. В частности – источниковедческий метод, интервьюирование, анкетирование, наблюдение, тестирование, экспертные оценки, деловая игра, программированный контроль и др. В образовательном учреждении, безусловно, такая деятельность осуществляется. Мало того, все члены педагогического коллектива обязаны проходить периодическую аттестацию. От ее результатов зависит уровень заработной платы.

Между тем само по себе направление по оценке и аттестации очень важно для образовательного учреждения. Каждый руководитель должен построить внутреннюю систему оценки деятельности сотрудников. К тому же аттестация педагогического работника производится 1 раз в пять лет. А как оценить деятельность педагога в межаттестационный период? Требования к квалификации педагога дошкольного образовательного учреждения возрастают. Законопроект об образовании Российской Федерации, Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года (утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 08.12.2011 г. № 2227-р), Положение о порядке аттестации педагогических и руководящих работников образовательных учреждений, Требования к квалификации педагогических и руководящих работников дошкольных образовательных учреждений, утвержденных в едином тарифно – квалификационном справочнике в августе 2010 г.

говорят о том, что современный педагог – дошкольник должен владеть современными инновационными технологиями, быть компетентным по многим вопросам, мобильным, предприимчивым, креативным.

Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года диктует одну из главных задач развитие кадрового потенциала в сфере науки, образования, технологий и инноваций. Государство также ставит перед обществом в области образования следующие задачи: «Создание условий для формирования у граждан следующих компетенций инновационной деятельности: способность и готовность к непрерывному образованию, постоянному совершенствованию, переобучению и самообучению, профессиональной мобильности, стремление к новому; способность к критическому мышлению, способность и готовность к разумному риску, креативность и предприимчивость, умение работать самостоятельно, готовность к работе в команде и в высококонкурентной среде; владение иностранными языками, предполагающее способность к свободному бытовому, деловому и профессиональному общению».

Стратегия инновационного развития Российской Федерации в адрес дошкольного образования планирует «увеличение численности педагогов дошкольных образовательных учреждений, имеющих современную квалификацию, в том числе через аттестацию кадров, обновление квалификационных требований и формирование современных профессиональных стандартов, обновление образовательных программ, программ повышения квалификации и профессионального сопровождения, совершенствование системы оплаты труда с опорой на создание современной системы оценки качества и результатов педагогической работы»<sup>409</sup>.

Но большинство руководителей дошкольных образовательных учреждений испытывает трудности при оценке своих подчиненных. Связано это с отсутствием четких, однозначных и нацеленных на результат деятельности сотрудника критериев оценки. Порой это приводит к принятию некоторых управленческих решений под влиянием личных симпатий, а также к проблемам, связанным с неработающей системой поощрений, с низкой дисциплиной сотрудников. Чтобы подобных проблем не возникало, важно при разработке системы оценки деятельности педагогического работника определить, на основании каких критериев будет проводиться оценка. Не все руководители дошкольных образовательных учреждений готовы на сегодняшний день к тем переменам, которые подготовили для нас время и государство. Появляется необходимость или самостоятельно изучить все и «пойти на определенный риск» или обратиться в службу консультирования к специалисту и разработать стратегию развития дошкольного образовательного учреждения, в которую будет входить вопрос оценки деятельности персонала для наиболее эффективного его

<sup>409</sup> Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 URL <http://www.gov.ru> (дата обращения: 30.12.2011 г.)

применения как ресурса развития учреждения. В любом развивающемся дошкольном образовательном учреждении наступает период, когда остро возникает необходимость обращения за помощью к организации, предоставляющей консалтинговые услуги в сфере управления персоналом.

Консультирование в последнее время становится все более популярным видом деятельности. Увеличивается число организаций, компаний и учреждений, руководители которых обращаются за профессиональной помощью к специалистам в области управленческого консультирования.

Вопросами управленческого консультирования занимались Чакиров К., Рапопорт В.Ш., Юксвярав Р.К., Прокопенко И., Комаров В.Ф., Елмашев О.К., Посадский А.П., Хайниш С.В., Саврук А., Красюк Р. Каждый определил свою формулировку термина «управленческое консультирование». Проанализировав необходимую литературу, можно констатировать:

*Управленческое консультирование* – профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению руководителям и управленческому персоналу различных организаций в предметной области их интересов, анализ и решение проблем и/или задач их функционирования и развития (в области стратегического планирования, управления хозяйственной и финансовой деятельностью), оптимизация и повышение эффективности деятельности организации, осуществляемая в форме услуг<sup>410</sup>.

*Управленческое консультирование* – оказание консультационных услуг в области управления, выработка советов, рекомендаций, подготовка аналитических записок и заключений, обоснование рациональных путей решений управленческих проблем<sup>411</sup>.

Как правило, за помощью консультанта обращаются по следующим причинам, которые на сегодняшний день для руководителей являются традиционными:

- для формирования внешней независимой точки зрения;
- для объективного, беспристрастного анализа;
- чтобы рассмотреть и оценить планируемые действия или подтвердить правильность уже предпринятых действий;
- чтобы «научиться на чужом опыте»;
- когда на короткий период времени или для конкретного проекта требуются дополнительные ресурсы или специалисты;
- чтобы иметь надежного человека, с которым можно было бы делиться секретами;
- для решения задачи, кажущейся неразрешимой, т.е. когда требуются новые идеи, дополнительная энергия или видение более широкой перспективы;
- чтобы показать, что проблемой занимаются;

– помочь подорвать чье-то лидерство<sup>412</sup>.

Консалтинг можно сравнить со своевременным вмешательством опытного доктора. Ведь любая организация, прежде всего, это организм, который развивается по своим внутренним законам. И пустив данный процесс на самотек, руководство уже в очень скором времени может утратить возможность оперативно влиять на ситуацию внутри нее. С ростом скорости изменения окружающей среды растет потребность в новых идеях. Поэтому у руководителей дошкольных образовательных учреждений возникает необходимость прибегнуть к помощи консультантов. Консультирование дает ясный анализ и выявление действительных проблем. С помощью консультанта выявляются иные проблемы или иные формулировки проблем, находятся альтернативные решения проблем и эффективность этих решений. Консультанты дают профессиональные предложения и рекомендации, включая план мероприятий по оценке деятельности персонала. И не только план, но и внедрение рекомендаций происходит уже в процессе совместной работы консультанта и руководителя дошкольного образовательного учреждения.

В основной своей массе за консалтинговыми услугами обращаются, прежде всего, следующие виды организаций: 1) молодые, быстро растущие частные предприятия и банки; 2) прогрессивно настроенные местные органы власти; 3) государственные и бывшие государственные предприятия, находящиеся в кризисной ситуации.

Как правило, руководители дошкольных образовательных учреждений не имеют практики обращения в консалтинговую компанию за той или иной помощью. Данная ситуация сложилась ввиду недостаточного финансирования. Федеральное законодательство создает основы для изменения сложившейся ситуации. Федеральный закон № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» является правовым основанием для создания нового типа учреждений – автономных учреждений. Кроме того, с принятием Федерального закона № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» появились правовые основания для создания еще одного типа учреждений – казенных учреждений и изменения правового статуса бюджетных учреждений (механизмов перечисления и расходования ими бюджетных средств, контроля и ответственности учреждений). Бюджетные учреждения приобрели больше свободы в организации своей работы, вследствие чего можно ожидать роста их заинтересованности в повышении качества оказания государственных (муниципальных) услуг. В связи с принятием вышеуказанных законодательных актов, образовательные учреждения (бюджетные и автономные) получают большую свободу в вопросах зарабатывания и расходования внебюджетных средств за счет предоставления платных услуг, ука-

<sup>410</sup> Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М. 2004. С. 5.

<sup>411</sup> Современный экономический словарь URL <http://slovari.yandex.ru> (дата обращения: 05.01.2012 г.)

<sup>412</sup> Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование/ Под ред. В.В. Щербина. М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. С. 28-30.

занных в их учредительных документах. Таким образом, у руководителей дошкольных образовательных учреждений появится возможность (в плане финансирования) обратиться в службу консультирования по различным вопросам, в том числе и по вопросу оценки деятельности персонала в детском саду.

Другой, не менее важной проблемой для образовательных учреждений является проблема отсутствия консультационных служб в провинциальных городах, сельской местности. А при их наличии возникает проблема выбора. Какую консалтинговую компанию выбрать? На что ориентироваться при выборе консалтинговой компании, каковы критерии оценки ее качества? – это вопросы актуальны для руководителей дошкольных образовательных учреждений и требуют грамотного подхода. Критериев, по которым неопытный клиент выбирает консалтинговую компанию, не так много. Как правило, необходимо оценивать цену услуг, опыт, кадровый состав, клиентскую базу, а также рейтинги в независимых изданиях.

Критерий цены консалтинговой услуги станет определяющим фактором для большинства дошкольных образовательных учреждений. Финансовые возможности очерчивают круг консалтинговых компаний, к которым можно обратиться. Следует знать, что на рынке консалтинга нет установленных норм ценообразования на предоставляемые услуги. У разных компаний стоимость одной и той же услуги может существенно различаться. Очевидно, что качественные консультации не могут стоить дешево, а поэтому при выборе необходимо обезопасить организацию от нижнего порога стоимости услуг на рынке.

Срок работы на рынке предоставления услуг – это лучший показатель для оценки компании. Пять – десять лет говорят, что компания умеет держаться на рынке, а больше десяти лет – это уже, как правило, серьезная организация с большой клиентской базой и корпоративной культурой.

Кадры решают все, поэтому именно этот критерий выбора будет отвечать за качество предоставляемых услуг. Уважающие себя консалтинговые компании на сайте обязательно размещают небольшие анкеты сотрудников, в которых перечислены достижения в профессиональной сфере, срок работы на рынке и другие заслуги. Владея этими данными, можно без труда узнать о доверии к компании со стороны рынка.

Грамотный руководитель дошкольного образовательного учреждения, прежде чем обратиться в консалтинговую компанию, обращается к независимым источникам. Наиболее популярный является сайт - [www.raexpert.ru](http://www.raexpert.ru)<sup>413</sup>. Итак, прежде чем выбрать подходящую консалтинговую компанию, руководству детского сада необходимо получить максимум информации о ней, составить портрет ее руководителей и стиль ведения дела. Необходимо также владеть информацией о положительном опыте консалтинговой фирмы по вопросам консультирования

оценки деятельности педагогических работников. Считаю, что, современное развитие Российского дошкольного образования, новые требования к профессиональной компетентности педагогов, диктуют руководству детского сада обратиться за профессиональной помощью консультанта. Она поможет адекватно решить ряд вопросов, касающихся оценки деятельности персонала: разработки критериев оценки, процедуру самой оценки, установить: уровень исполнения, необходимость улучшения качества исполнения, определить потенциал развития каждого сотрудника, обсудить интересы их карьеры. Можно сказать, что адекватная оценка персонала и вытекающие из нее решения являются крайне важными для жизнеспособности дошкольного образовательного учреждения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в настоящее время у руководителя дошкольного образовательного учреждения появилась необходимость в осуществлении оценки деятельности персонала и возможность получения помощи в консультационной компании.

© Коломацкая Е.Ю., 2012

### **Роль консультанта в области перехода дошкольного образовательного учреждения в новый организационно-правовой статус**

*Калитюк К.А. (Россия, Нижний Тагил)*

*e-mail: Kristina\_n\_tagil@mail.ru*

Сфера образования в России традиционно считается затратной сферой. В разные периоды новейшей истории России предпринимались попытки изменить ситуацию, превратить сферу образования в инвестиционную. Однако, по сути, экономический фундамент образования не создавал достаточной инфраструктуры для привлечения инвестиций.

С другой стороны, попытки прямого переноса рыночных экономических механизмов регулирования в сферу образования оказывались зачастую неудачными в связи с тем, что эффект от вложенных инвестиций измерялся исключительно в денежном эквиваленте. Образовательное учреждение как окупаемый проект или проект, приносящий прибыль в денежном выражении, не стало массовым явлением.

Вместе с тем, отпечаток плановой экономики в сфере образования таил в себе не только внешние эффекты уверенности, стабильности и предсказуемости. Неспособность экономических механизмов в сфере образования к обеспечению развития широкого спектра образовательных услуг привела к явной диспропорции между запросами граждан на образование и возможностями системы образования предоставить их, согласно заказу<sup>414</sup>.

Наиболее ярко такие диспропорции прослеживались в дошкольном образовании. В условиях демографического спада естественным образом произошла убыль дошкольных образовательных учреждений. Причём, количество имеющихся на

<sup>413</sup> Как выбрать консалтинговую компанию // URL <http://www.bauconsult.ru> (дата обращения 21.01.2012 г.)

<sup>414</sup> Менеджмент качества в образовании. Тезисы докладов Всероссийской научно-практической конференции. Под ред. к.т.н., доцента С.А. Степанова. СПб.: СПбГЭТУ, 2006. - 241 с.

сегодняшний день дошкольных образовательных учреждений едва ли соответствует реальному спросу населения на образовательные услуги по образованию детей дошкольного возраста. Как ни парадоксально, но в условиях тотального дефицита мест в детских дошкольных учреждениях в больших городах количество негосударственных образовательных учреждений дошкольного образования не росло. Отчасти это было связано с трудностями в получении необходимых документов для осуществления деятельности дошкольных образовательных учреждений.

Одновременно отмечалось, что развития сети имеющихся муниципальных детских садов не происходило. Консервирование имеющегося состояния сети дошкольных образовательных учреждений связано с отсутствием финансово-хозяйственной самостоятельности учреждений как условия становления конкурентной среды на рынке образовательных услуг. Финансово-хозяйственная самостоятельность дошкольных учреждений в рамках организационно-правовой формы муниципального образовательного учреждения весьма ограничена.

Однако на сегодняшний день есть все основания для оживления рынка образовательных услуг в сфере образования вообще и в секторе дошкольного образования в частности. Законодательная база расширяет финансово-хозяйственную самостоятельность учреждений, готовых перейти в иную организационно-правовую форму – автономное учреждение.

Уже сегодня ряд учреждений дошкольного образования осуществили переход в новые организационно-правовые формы (в частности, ряд ДОУ Свердловской области). Такой переход стал возможным в связи с объективным фактом растущего спроса со стороны родителей на получение, помимо бюджетной услуги, ещё и дополнительных образовательных услуг. Фактический спрос на индивидуальные образовательные программы и льготные условия в ДОУ на сегодня достаточно высок. Родители готовы заказывать и оплачивать льготные условия и дополнительные программы дошкольного образования за рамками бюджетной услуги.

Таким образом, за рамками муниципального заказа на программы дошкольного образования появляется заказ конкретных граждан, который выполнить в рамках существующей организационно-правовой формы большинства ДОУ затруднительно. В связи с этим, переход ДОУ в новые организационно-правовые формы (АУ и АНО) при условии нормативного финансирования бюджетных услуг привлекательно для органично развивающихся ДОУ и весьма выгодно для развития системы дошкольного образования в целом.

На сегодняшний момент в существующем законодательстве имеются все основания для осуществления такого перехода. Данная деятельность особенно актуальна в связи с принятием Федерального закона от 08.05.2010 № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового

положения государственных (муниципальных) учреждений».

Для практической реализации Федерального закона необходимо правильно определиться с начальными действиями, поэтому целесообразно будет прибегнуть к услугам консультанта. Действия консультанта призваны помочь учредителю, руководителям и попечительским советам дошкольных образовательных учреждений грамотно подготовиться к переходу в организационно-правовую форму автономного учреждения.

Внешний консультант помогает определить подходы организации к изменениям, т.е. выявить и конкретизировать типы намечаемых изменений (адаптация, реконструкция, эволюция, и т.д.). Более пристальный взгляд на особенности изменений (их масштаб) позволяет с самого начала выбрать правильные подходы, что, в конечном счете, определяет успех проектов крупных изменений. Итак, первый фактор вклада консультанта – точная настройка подходов организации к изменениям. Причем, роль консультанта в этом случае – передача знаний о процессах изменений или обучение инициативной группы менеджеров организации.

На первом этапе работы консультант более пристально определяет потребность организации в изменениях, способен более грамотно применить знание законов, и знакомство с широким набором инструментов диагностики текущего состояния организации. Может предложить примерный ряд рекомендаций, которые дадут четкое понятие о том, насколько необходим переход, с какими трудностями можно столкнуться и какие преимущества можно извлечь. Поможет правильно и адекватно оценить возможности учреждения и персонала.

При переходе учреждения в новую организационно-правовую форму следует обратить внимание на следующие рекомендации.

1. Преимущества и риски организационно-правовой формы АУ.

В условиях нормативного подушевого финансирования образовательных учреждений заметно упрощается схема расчёта объёмов финансирования образовательного учреждения. Вместо учёта затрат на содержание имущества, зданий, кадров и др. за расчётную величину принимается среднее значение затрат муниципалитета за 1 год на 1 воспитанника детского сада. Объём финансирования в этом случае у образовательного учреждения рассчитывается просто: количество детей, умноженное на величину норматива<sup>415</sup>.

Таким образом, созданы условия, позволяющие учреждению получать финансирование независимо от необъективных факторов, что существенно повышает уровень финансово-хозяйственной самостоятельности образовательного учреждения.

Однако при этом остаются и серьёзные ограничения по расходованию привлечённых средств. Согласно Бюджетному кодексу РФ внебюджетные средства бюджетного учреждения становятся со-

<sup>415</sup> Якунин В.И., Сулакшин С.С., Багдасарян В.Э., Нетесова М.С. Образование как фактор экономического развития. – М.: Научный эксперт. – 2008.

ставной частью бюджетных средств и расходуются согласно общей смете. Таким образом, мобильность расходования этих средств затрудняется. Фактически это происходит за счёт плохой возвратности внебюджетных средств. Если предположить, что часть внебюджетных средств расходуется на реализацию дополнительных образовательных услуг, возникают серьёзные ограничения по финансовому обеспечению этих услуг с учётом слабой возвратности внебюджетных средств.

Существуют и другие ограничения, например, связанные с осуществлением бюджетного учреждения предпринимательской или иной, приносящей доход, деятельности.

Таким образом, существовавшие до 2007 года организационно-правовые формы образовательных учреждений не стимулировали руководителей этих учреждений к оптимизации расходов, повышению их эффективности, созданию инвестиционно-привлекательного климата.

Принятый закон об автономном учреждении в корне изменил ситуацию в образовании. Согласно закону, учреждение образования с ведома учредителя может сменить имеющуюся у учреждения организационно-правовую форму на новую – автономное учреждение, приобретя преимущества и ответственность, связанные с новой организационно-правовой формой.

Основные преимущества АУ: финансово-хозяйственная самостоятельность учреждения; прозрачные механизмы финансирования дошкольного образовательного учреждения в условиях нормативного подушевого финансирования; возможность быстрого реагирования на меняющиеся запросы потребителей образовательных услуг; естественное вовлечение общественности к управлению ДООУ через управляющий совет.

Основные риски перехода в статус АУ: учредитель не несёт субсидиарной ответственности; повышение уровня ответственности заведующего дошкольного образовательного автономного учреждения; рост конкуренции в сети ДООУ; риск потери социальных гарантий работникам АУ<sup>416</sup>.

Субсидиарная ответственность. Вопрос о субсидиарной ответственности, которую в связи с переходом в статус АУ учредитель с себя слагает – один из самых остро обсуждаемых в связи с обсуждением перехода в АУ в сфере образования. В существующей системе бюджетирования ОУ, конечно же, риск взять на себя ответственность очень велик. Учитывая неповоротливость и избирательность финансовых механизмов в образовании с большой долей вероятности можно было бы предположить, что затаея с АУ – очень рискованное предприятие. И данный факт не имеет смысла оспаривать.

В инновационных моделях по переходу в статус АУ явно прослеживается тенденция уравнивания этого риска путём придания большего веса управляющему (попечительскому) совету, по-

средством которого учредитель и общественность сможет разделить бремя ответственности в принятии непростых и нетиповых решений.

Формат решения вопроса об уравнивании рисков собственной субсидиарной ответственности в организации – фиксация нормативных актов об управляющем совете и его функционале. Эти нормативные положения выводятся отдельными положениями устава АУ или фиксируются в специальных положениях по АУ.

Вопросы наделения организации собственностью, оценка и процедуры передачи этой собственности, формы передачи.

Общий подход к вопросам связанным с собственностью, заложенный в законе об АУ, фактически блокирует правомерность тезиса о том, что переход в статус АУ есть скрытая приватизация образования. Фактически, действуя в рамках существующего законодательства, возможно решение вопроса о собственности в трёх вариантах: безвозмездное пользование, оперативное управление, передача в собственность организации. То есть муниципалитет имеет возможность регулировать вопросы с сохранением муниципальной собственности, не подвергая её риску в случае наступления ситуаций, связанных с выплатой долговых обязательств организации.

Итак, если муниципальная собственность передаётся в собственность АУ, то эта собственность действительно условно попадает в зону риска, так как этим имуществом с момента своего образования АУ станет отвечать по своим обязательствам. Но имеется три очень важных момента, которые сводят этот риск к нулю.

Сделки, стоимость которых превышает определённый процент от общего баланса АУ, происходят под контролем учредителя – то есть муниципалитета.

После ответа по своим обязательствам в случае банкротства АУ всё имущество АУ учредителем может быть направлено на образовательные цели (например, на открытие нового АУ или нового МОУ).

Во избежание риска муниципальной собственностью учредитель может наделить АУ муниципальной собственностью на правах безвозмездного пользования, что пресекает возможность использования этого имущества в случае наступления ответственности АУ по долговым обязательствам.

Заметим, что процедура передачи муниципального имущества в безвозмездное пользование АУ достаточно проста. Для этого требуется распоряжение (постановление) Главы муниципалитета с соответствующим поручением органу управления образованием (учредителю АУ) и комитету по управлению муниципальным имуществом. В результате АУ заключает трёхсторонний договор, согласно которому балансодержателем имущества становится орган управления образованием, а АУ пользуется этим имуществом безвозмездно.

Важно знать, что в этом случае АУ освобождает себя от всевозможных процедур и финансовых обязательств, связанных с регистрацией прав собст-

<sup>416</sup>Букреев В.В., Рудык Э.Н. Реформа учреждений: необходимость, подходы, проблемы и возможные пути их решения. – Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2007. - № 1. – С. 36.

венности на имущество и землю, но при этом теряет и большую свободу в распоряжении этим имуществом.

Обеспечение социальных гарантий педагогических работников и соблюдение конституционных прав граждан на обучение.

Переход в статус организации может создавать ситуации риска в части социальных гарантий педагогических работников ОУ и других участников образовательного процесса. Можно зафиксировать основные «болевы точки», возникающие при переходе:

при переходе в статус АУ возникает период, когда новое руководство может выстроить кадровую политику организации с «чистого листа», не принимая на себя обязательств трудоустройства бывших сотрудников ОУ;

как только образовательное заведение теряет статус «учреждения» из-под него автоматически выводится вся законодательная база тех скромных достижений законодательства 90-х годов, которые еще сохранились<sup>417</sup>.

Обозначенные риски требуют компенсации в варианте создания дополнений к имеющейся законодательной базе, либо в варианте финансовых гарантий со стороны учреждений и организаций, например, в части накопительных пенсий в частных пенсионных фондах, предоставление социальных гарантий при потере рабочего места и т.д.

2. Показания к переходу в организационно-правовую форму АУ. Переход дошкольного образовательного учреждения в новую организационно-правовую форму является ответственным шагом, требующим серьёзного анализа ресурсной и организационной готовности. Однако существуют показатели, которые явно обозначают готовность учреждения к осуществлению такого перехода. Приведём и прокомментируем основные семь показателей готовности дошкольного образовательного учреждения к переходу в новую организационно-правовую форму автономного учреждения.

- Руководитель дошкольного образовательного учреждения имеет достаточный опыт руководства учреждением (уровень менеджерской подготовки позволяет легко работать: с учредительными документами образовательного учреждения и правоустанавливающей документацией, финансовыми планами, сметной документацией образовательного учреждения, налоговыми отчётами).
- Объём внебюджетных поступлений составляет порядка 15% от общего объёма финансирования дошкольного образовательного учреждения.
- Дошкольное образовательное учреждение имеет опыт предоставления дополнительных образовательных услуг.
- Дошкольное образовательное учреждение имеет опыт организации иной деятельности, приносящий доход.

- Дошкольное образовательное учреждение имеет опыт работы по вовлечению граждан в управление образовательным учреждением.

- Дошкольное образовательное учреждение имеет позитивный имидж у представителей местного сообщества.

- Уредитель образовательного учреждения позитивно настроен на организацию такого перехода.

Приведённые семь показателей готовности дошкольного образовательного учреждения к переходу в новую организационно-правовую форму автономного учреждения являются достаточным условием для начала работ по организации такого перехода. Вместе с тем можно отметить, что не все семь условий должны выполняться автоматически для организации перехода ДООУ в АУ. Если коллектив ДООУ ставит себе задачу организации такого перехода, то возникает необходимость подготовки учреждения в соответствии с приведёнными показателями. Для этой цели имеет смысл готовить программу развития образовательного учреждения, которая воедино увяжет экономические и содержательные эффекты перехода дошкольного образовательного учреждения в новую организационно-правовую форму.

Например, повышение открытости учреждения через вовлечение в управление образовательным учреждением представителей попечительского совета является необходимым условием перехода на НПФ, но если ДООУ на данный момент не вело работу в этом направлении, это не означает, что переход в организационно-правовую форму автономного учреждения невозможен. Это только отодвигает перспективу этого перехода на время, которое необходимо для организации работы с родителями, попечителями и другими представителями общественности.

3. Ресурсы, обеспечивающие переход в АУ. Для организации перехода ДООУ в новую организационно-правовую форму автономного учреждения необходимо адекватно оценить имеющиеся у учреждения ресурсы. Прежде всего, нужно обсудить 3 блока ресурсов, которыми учреждение должно располагать.

Кадровый и программный ресурс. Ключевой вопрос, который необходимо решить до перехода в новую организационно-правовую форму – достаточно ли опытных педагогов, способных быстро реагировать на запросы родителей, готовить образовательные программы и реализовывать их на высоком уровне? Учитывая, что дошкольное автономное учреждение будет свободно в отношении распоряжения финансовыми средствами – денежный ресурс на реализацию образовательных программ возможно обеспечить. Второй аспект этого же вопроса – достаточно ли уровень квалификации менеджеров дошкольного образовательного учреждения. Готов ли менеджмент к проектно-программному функционированию?

Оборудование и материалы. В условиях перехода ДООУ в организационно-правовую форму автономного учреждения особым образом оговаривается передача особо ценного имущества. С переходом

<sup>417</sup>Селюков Р. От дошкольного учреждения к автономному: имущества и риски. (Инновационная образовательная сеть «Эврика»).



в АУ особо ценное имущество, как правило, остаётся собственностью муниципалитета, а дошкольное автономное учреждение безвозмездно пользуется этим оборудованием по договору. Существует возможность и передачи этого оборудования на баланс автономного учреждения. В любом случае необходимо оценить балансовую стоимость оборудования, степень его износа и перспективы его использования в дальнейшем<sup>418</sup>.

Немаловажным становится и оценка состояния здания ДООУ. Его содержание в условиях отсутствия субсидиарной ответственности со стороны учредителя становится предметом постоянной заботы руководителя ДООУ.

Переход в новые организационно-правовые формы сопровождается повышением конкуренции учреждений дошкольного образования на рынке образовательных услуг. Решение о переводе учреждения дошкольного образования в новую организационно-правовую форму требует определения способа формирования сети учреждений дошкольного образования. Данное решение должно приниматься с учетом требований экономики, отраслевой принадлежности или отраслевой структуры подготовки в учреждении дошкольного образования, статуса образовательного учреждения на рынке образовательных услуг и востребованности таких услуг экономикой.

Роль консультанта в этом вопросе, выполнение работы по диагностике текущего состояния организации и управляет изменениями в организации. Так же консультирует и выступает в роли коучера для высших руководителей.

© Калитюк К.А., 2012

### **Консультационная деятельность по управлению методическим проектированием**

**в образовательном учреждении**

**Майорова В.Н.** (Россия, Екатеринбург)

*e-mail: noramaiorova@mail.ru*

Консультирование по вопросам управления, или управленческое консультирование, давно признано важной профессиональной деятельностью, которая помогает руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями практические задачи, а также усваивать чужой опыт. Сотни тысяч частных компаний и общественных организаций как в промышленно развитых странах, так и в странах менее развитых пользовались такими услугами, отдельно или в сочетании с повышением квалификации, изучением рынка и степени осуществимости предложений, разработкой систем, исследованиями с целью выработки мер, консультированием по профессиональным услугам.

Сегодня очевидна потребность в новых формах взаимоотношений практиков и теоретиков образования в частности и посредством создания кон-

салтинговых служб при управлениях образования. Необходимость организации оказания консультационных услуг образовательным учреждениям объясняется рядом обстоятельств.

1. Процесс автономизации школ, диверсификация образовательных программ сопряжен с выполнением образовательными учреждениями новых, ранее не свойственных им функций, что обуславливает необходимость осуществления соответствующей сервисной поддержки. Однако отдельные школы для успешной самостоятельной деятельности не располагают в настоящее время необходимым кадровым, финансовым и информационным потенциалом, не все руководители школ готовы принимать компетентные управленческие решения в соответствии со сложившейся нормативной базой.

2. Истинные профессионалы и уникальные специалисты – не столь частое явление в современной системе образования, чтобы ими можно было обеспечить все школы в качестве «собственной рабочей силы». Более того, нерентабельно использовать таких специалистов только в одном образовательном учреждении в силу необходимости создания для них особых условий труда. Часто потенциал таких специалистов используется в одной школе не полностью либо не по назначению, сеть образовательных учреждений предоставляет больше возможностей.

3. Организация оказания сервисных услуг позволяет сохранить специалистов, обладающих уникальным опытом, который сформировался за долгие годы их управленческо-методической деятельности.

4. В современной образовательной системе сложилось такое разделение труда, когда между производителем научной или нормативной информации и ее потребителем находится посредник. Посредник необходим для потребителя в силу следующих обстоятельств: существует некая избыточная информация, в которой сложно выбрать приоритетное и существенное; информация, которая предлагается школе, слабо структурирована и не представлена в удобной для пользователя форме. Таким образом, несмотря на избыток информации, существует информационный голод<sup>419</sup>.

Сегодня предметно-методический сервис включает предоставление пакета эффективных технологий обучения и воспитания; индивидуальное и групповое консультирование учителей-предметников по решению актуальных проблем образовательного процесса; интеграцию методических усилий учителей-предметников по разработке тех или иных педагогических технологий; аудит методической работы в школе. Таким образом, консультационная деятельность постепенно проникает в управление образовательным учреждением и методической деятельностью в частности. Опираясь на содержание деятельности по организации управленческо-педагогического консультирования процесса, нам представляется возможным определить

<sup>418</sup> Букреев В.В., Рудык Э.Н. Реформа учреждений: необходимость, подходы, проблемы и возможные пути их решения. – Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2007. - № 1. – с. 37.

<sup>419</sup> Воронцов С.Г., Новожилова М.М. Школа должна мыслить, проектировать, исследовать: Управленческий аспект: Страницы, написанные консультантом по управлению и директором школы. М.: 5 за знания, 2006.

содержание и разработать структуру консультационной деятельности по управлению методическим проектированием в ОУ.

На основании изученной литературы и проведенных исследований, мы пришли к выводу, что структура и содержание консультационной деятельности по управлению методическим проектированием в ОУ обеспечивается использованием следующей технологической цепочки.

*1 этап – изучение сложившейся практики управления и организации методической работы в общеобразовательном учреждении.*

Цель данного этапа: установить взаимное доверие и взаимопонимание между консультантом и клиентом, добиться полного согласия в отношении «правил игры» и оптимизма в начале выполнения задания.

На первом этапе должно быть соблюдено необходимое требование: консультант, приступающий к работе в образовании должен быть компетентен в организации управленческой и методической деятельности в данной сфере, т.к. сфера образования имеет свою специфику.

Действия данного этапа включают встречу консультанта и клиента с обсуждением и определением проблемы, из-за которой был вызван консультант. Далее выявляется объем задания, обсуждается и осуществляется выбор подхода к его выполнению. После этого составляется и подписывается контракт на консультирование. Деятельность по установлению первоначальных контактов касается новых заданий и новых клиентов. Если консультант возвращается в знакомую организацию для повторной работы, начальный этап упрощается.

Особенность любых услуг (в том числе консультационных) состоит в том, что они не имеют материального выражения. Услуги реализуются и потребляются в процессе их оказания (п. 5 ст. 38 НК РФ). Поэтому организация-заказчику услуг еще до заключения договора с исполнителем целесообразно прийти к соглашению о составе документов, которыми будет оформлено оказание услуг. В Налоговом кодексе не конкретизировано, какие именно документы следует составлять при осуществлении организацией консультационных услуг. Подтвердить расходы помогут, прежде всего, договор, акт (акты) об оказании услуг и платежные документы.

В договоре об оказании услуг следует четко определить предмет договора и перечень оказываемых услуг. Например, в договоре может быть указано, что его предметом является консультационное обслуживание заказчика в течение срока действия договора. При составлении договора необходимо определить стоимость консультационной услуги. Стоимость данной услуги определяется на договорной основе с учетом возможностей заказчика и уровня квалификации консультанта. В расчетах учитываются ресурсы, которые требуются для создания и оказания услуг, стоимость маркетинга и рекламы, стоимость обучения. При составлении сметы необходимо также рассчитать стоимость интервьюирования (3 интервью в день). Оплата работы

по интервьюированию осуществляется по числу реально проведенных интервью; подготовки отчета по итогам диагностики (всего 2 дня); сессии; работы над итоговым документом (всего 4 дня)<sup>420</sup>.

Расценки на услуги консультантов зависят также от региона и сферы деятельности, в которой оказываются консультационные услуги. К примеру, В.А. Гончарук приводит следующие расценки на услуги российских независимых консультантов в Москве (июнь 1997 г.):

Консультирование по проекту	-	1500 - 2500\$ в неделю
Разработка инструментария	-	2000 - 3000\$ в неделю
Сопровождение	-	200 - 300\$ в день
Консультирование	-	50 - 100\$ в час

Наблюдается определенная тенденция повышения расценок. Ежегодно они вырастают на 50%<sup>421</sup>.

Кроме того, организации-заказчику целесообразно иметь техническое задание (заявку) исполнителю либо программу оказания услуг (план мероприятий) и вопросы, оформленные в письменном виде и адресованные исполнителю (если предметом договора является предоставление консультаций). Исполнитель, как правило, предоставляет отчет или другой аналогичный документ, содержащий подробные сведения о фактически оказанных услугах (отчет не нужен, если содержание оказанных услуг приведено в акте) и письменные ответы, экспертные заключения, разъяснения, рекомендации, справки и другие документы, составляемые им в процессе оказания услуг по договору. Если в стоимость оказанных услуг включен НДС, для применения налогового вычета заказчику необходим счет-фактура, выставленный исполнителем.

*2 этап – изучение удовлетворенности качеством организации методической работы в ОУ – диагноз проблемы клиента.*

Его цель — изучить проблемы в организации методической работы в ОУ детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на появление данных проблем, и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по управлению методическим проектированием в школе.

В основе диагностики лежит научный анализ на базе предварительной информации об образовательном учреждении. Предварительный характер информации предполагает, что на протяжении всего процесса управленческого консультирования консультант дополнительно получает информацию по всем аспектам деятельности школы и имеет возможность корректировать свои действия. Единый цикл диагностики клиентской организации включает такие этапы как сбор информации; обработку информации; сбор дополнительной информации, декомпозиция, анализ, диагноз, синтез, систематику; построение дерева проблем; целеполагание, ранжи-

<sup>420</sup> Филонович С.Р. Управленческое консультирование. Методическое пособие к учебному курсу. СПб. 2002.

<sup>421</sup> В.А. Гончарук Маркетинговое консультирование М.: Изд-во «Дело», 1998.

рование целей; построение дерева целей; письменный отчет и проект плана работы.

Методами диагностики могут являться:

наблюдение в форме участия консультанта в оперативных заседаниях, проводимых руководством учреждения. Здесь консультант может почерпнуть информацию, характеризующую текущее положение организации-клиента в целом;

беседы, как с представителями руководства всех уровней, так и с рядовыми работниками, что дает возможность получить фактические данные;

сбор и обработка письменных материалов, характеризующих стратегическую и оперативную деятельность ОУ;

тестирование, анкетирование и интервьюирование. При консультировании по вопросам управления широко используются специально составленные вопросники, дающие возможность получить ограниченное количество фактов непосредственно от большого числа лиц;

проведение SWOT-анализа, который позволяет проанализировать сильные и слабые стороны элементов внутренней среды школы, а также возможностей и опасностей элементов внешней среды<sup>422</sup>;

организация консультантом специальной встречи, целью которой будет получение информации по проблеме управления методическим проектированием;

оценка, которая является промежуточным средством и никогда полностью не заменяет установленных данных. Ее стоит принимать во внимание, только если нет доказанных фактов или по какой-либо причине их трудно получить.

В условиях динамичного развития российской экономики определяющим становится фактор времени. С учетом этого возникает необходимость в новых формах проведения диагностики. Одной из таких форм, хорошо проявившей себя в последние годы, является экспресс-диагностика в виде деловой игры (табл. 1)<sup>423</sup>.

Таблица 1 - Отличия обычной диагностики от экспресс-диагностики в управленческом консультировании

Этапы обычной диагностики	Этапы экспресс-диагностики в форме деловой игры
Сбор и обработка предварительной информации (2—3 дня), анализ этой информации (2 дня)	Групповая работа с «микрофоном по кругу», опросы, тесты, анкеты, дискуссии в группах (2—3 ч)
Принятие решения о развитии консультирования — обсуждение результатов у первого руководителя (0,5 дня)	Межгрупповая дискуссия с активным участием ведущих менеджеров и специалистов, выводы и рекомендации (1,5—2,0 ч)
Сбор дополнительной информации, декомпозиция, анализ, прогноз последствий (1—2 дня)	Проблематизация в рабочих группах, подготовка докладов, анализ и ранжирование проблем (3—4 ч)
Построение дерева проблем (1 день)	Структурирование ложных и истинных проблем, выбор генеральной проблемы (4 ч)

422 Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М., 2006.

423 Деева Е.М., Васильев Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.

Этапы обычной диагностики	Этапы экспресс-диагностики в форме деловой игры
Целеполагание, ранжирование, построение дерева целей (1 день)	Построение дерева проблем, дерева целей по группам и межгрупповая дискуссия (4—6 ч)
Разработка программы действий на следующем этапе управленческого консультирования (1—2 дня)	Разработка программы действий на следующем этапе управленческого консультирования (1 день)

Этап диагностики, как правило, выявляет различие позиций и взглядов работников образовательного учреждения на выявленную проблему. На данном этапе, в ОУ может быть, впервые оформляются коллективные позиции, зачастую расположенные в разных плоскостях. Важно, что содержание этих позиций, ранее высказываемых кулуарно, выносится на коллективное обсуждение, что позволяет авторам не только оценить свои взгляды с рефлексивных позиций, но и получить импульс к дальнейшей мыследеятельности по поводу развития или неразвития данной точки зрения.

Поскольку конечная цель процесса консультирования — осуществление изменений, в нашем случае в области управления методической деятельностью в образовательном учреждении, то анализ фактов должен приблизить нас к ее достижению. Еще не достаточно правильно описать реальность, т.е. условия организации методической деятельности в школе, события, связанные с управлением данной деятельностью и их причины, важнее определить, что может быть сделано в плане управления методическим проектированием, обладает ли клиент возможностями сделать это и как направлять весь процесс изменений в правильное русло. Прежде чем подвергнуть данные аналитическим операциям, описанным ниже, их следует отредактировать и провести тщательный отбор, при этом следует проверить их полноту, ясность записей и правильность их представления, исключить или исправить ошибки. Кроме этого, консультант должен убедиться, что при сборе данных использовались одинаковые стратегии.

Как количественная, так и иная информация должна быть систематизирована. Подготовленные и систематизированные данные анализируют для выявления взаимосвязей, соотношений и тенденций. В зависимости от характера проблемы и цели консультативного задания, данные можно анализировать по-разному. Для этого используются: статистические методы, включая математическое моделирование и графическое построение. Основная их задача — установить наличие специфической взаимосвязи между различными факторами и событиями, описываемыми данными и изучить ее характер; метод причинно-следственного анализа, цель которого — выявить причинные связи между условиями и событиями. Они дают ключ к планированию изменений и повышению эффективности работы. Так как вся консультационная работа концентрируется на действии, она в основном ориентирована на будущее. Иными словами, речь идет в некотором роде о прогнозировании. Многие будущие события и взаимосвязи могут быть предсказаны. Поэтому так важно анализировать, как меняются данные, описы-

вающие рассматриваемую организацию и окружающую ее среду.

*3 этап — обратная связь с клиентом или определение потребностей руководителей образовательных учреждений в консультационной деятельности по управлению методическим проектированием педагогов.*

Цель — изучение наиболее важных аспектов взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности образовательного учреждения, а также определение, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.

На данном этапе консультант формулирует важнейшие проблемы, совместно с клиентом оценивает их и устанавливает приоритет проблем, проводит анализ и синтез альтернатив. На основе анализа консультант выделяет стратегически важные моменты в управлении методическим проектированием в ОУ, вырабатывает предварительные рекомендации и предложения по тактике решения проблем стратегического управления, по совершенствованию организации управления методическим проектированием, разрабатывает нормы, процедуры, правила, касающиеся необходимых изменений и инноваций, и определяет роли сторон по реализации проекта (фаза планирования действий)<sup>424</sup>.

В практике консультирования используются различные виды обратной связи, такие как индивидуализированная устная обратная связь с ведущими руководителями организации-клиента, встречи с различными группами в организации-клиенте, которые могут дать ценную дополнительную информацию и помочь консультанту сконцентрировать исследование на основных вопросах. Они всегда выявляют отношение к рассматриваемой проблеме и применяемому подходу. Обратная связь может осуществляться и в письменной форме в виде промежуточных отчетов и памяток. С нашей точки зрения, при организации консультирования по вопросу управления методическим проектированием в ОУ наиболее приемлемой формой обратной связи является встреча с руководителями структурных подразделений (методических объединений, кафедр и т.п.) для рассмотрения основных результатов, что поможет консультанту выявить и заполнить последние пробелы в анализе, а также подготовить выводы для руководителя образовательного учреждения, которые будут представлены ему в письменном виде.

*4 этап — постановка целей консультирования; разработка содержания, методов и организационных форм консультирования.*

Цель — поиск идей для возможных решений диагностированной проблемы, разработка и оценка альтернативных вариантов решений, для представления клиенту предложений по осуществлению изменений.

На данном этапе консультант составляет контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения:

чего следует добиться с помощью новых мер, т.е. каким образом должна быть организована и управляться деятельность по методическому проектированию в ОУ;

чем новая ситуация будет отличаться от прежней — стилем управления, методами, способами организации деятельности;

будут ли результаты иметь долгосрочный характер — меняется ли направление деятельности, в которой работает клиент, так быстро, что вскоре может отпасть необходимость в данном виде услуг или роде деятельности, существует ли возможность, что люди вернуться к текущей практике ведения дел;

какие трудности возникнут — сопротивление со стороны педагогов;

кого и как затронут изменения — готовы ли педагоги их принять, что следует сделать, чтобы подготовить их, следует ли соответственно изменить что-либо в других местах;

каково наилучшее время для осуществления изменений — в конце учебного года, во время отпусков, в конце финансового периода, в начале нового календарного года или в любое время.

Желательно, чтобы клиент участвовал в планировании действий, причем активнее, чем на диагностическом этапе. Это объясняется тем, что нецелесообразно делать лишнюю работу по определению теоретической основы, проектированию и планированию одного из альтернативных решений, если нет уверенности, что клиент хорошо знаком и полностью согласен с выбранным подходом и сможет воспользоваться рассматриваемыми решениями. Для планирования действий нужно мобилизовать все таланты и изучить все разумные идеи, планирование не будет эффективным, если в этой работе не участвуют заинтересованные сотрудники организации-клиента. Как и при постановке диагноза, работники школы под руководством консультанта могут провести большую часть работы по проектированию и планированию, снижая таким образом стоимость проекта, в то же время участие в процессе планирования вырабатывает у сотрудников чувство ответственности, которое будет так необходимо на стадии внедрения (осуществления) и, в то же время, планирование действий дает клиенту новые возможности обучения.

В процессе поиска путей решения проблемы следует рассмотреть все возможные источники. Огромное значение для выработки путей решения проблемы имеет творческое мышление, которое можно определить как связывание вместе предметов и идей, которые ранее связаны не были, чтобы найти или разработать что-то новое. Основные методы творческого мышления рассмотрены М. Кубром<sup>425</sup>. Независимо от того, какой метод применяется, консультанту следует придерживаться следующих трех правил: воздерживаться от преждевременных суждений — исключить преждевременную критику какой-либо идеи; быть раскованным — чем безумнее идеи, тем лучше результаты; работать с большим

<sup>424</sup> Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебно-практическое пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М., 2006.

<sup>425</sup> Управленческое консультирование: Путеводитель по профессии / Под ред. М. Кубра. В 2 т. М.: Интерэксперт, 1992.

количеством идей — чем их больше, тем лучше (можно использовать перекрестное опыление — комбинировать и усовершенствовать идеи, высказанные другими).

Если при предварительном отборе идей было оставлено несколько альтернатив, сначала следует тщательно разрабатывать решения и вести планирование по всем альтернативам, которые вошли в список. Работу можно начать по двум или трем альтернативам, но осуществлять ее лишь на предпроектном, или «эскизном», уровне. Это позволит собрать больше фактических данных, включая предварительные цифры потенциальных затрат. Оценка альтернативных предпроектных решений может показать, что с данного момента нужна разработка только одного из них или же, напротив, что клиент желает заниматься двумя или более вариантами. Другая возможность — разработать сначала альтернативное решение, которое как идея получило наивысшую предварительную оценку. Им можно заниматься до тех пор, пока факты не покажут, что может быть получено удовлетворительное решение. При оценке альтернатив в управленческом консультировании встречаются различные ситуации. Чтобы преодолеть субъективный элемент и повысить элемент объективности при субъективной оценке, за последние годы специалисты не раз пытались связать числовые значения со словесными критериями. Какой метод оценки применять, выбирают с учетом характера и сложности конкретного случая. Возможны простой анализ безубыточности, анализ затрат и результатов, анализ прибыли на инвестированный капитал, метод линейного программирования, анализ решений и пр. В случае консультирования по вопросам управления методическим проектированием наиболее приемлемы с нашей точки зрения анализ решений и анализ затрат и результатов.

После того как выработка предложений по изменениям и оценке альтернативных решений достигла определенной стадии, клиенту предъявляются предложения по осуществлению изменений. Консультант предъявляет предложения логически последовательно, излагает свои рекомендации достаточно эффективно, чтобы у клиента не было колебаний при их принятии, дает ясную картину всех рассмотренных решений и обосновывает предлагаемый выбор. Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда он объясняет степень риска (решение никогда ранее не использовалось; некоторые сотрудники, по-видимому, будут против него; реальные затраты могут быть выше, чем предусматривалось) и условия, которые клиент должен создать и поддерживать (необходима высокая дисциплина в регистрации исходных данных; некоторые члены высшего руководства должны быть перемещены).

Часто в предъявляемых предложениях по изменениям отсутствует один раздел: реалистичный и осуществимый план их внедрения. Клиент получает статичную картину, описывающую новый проект или схему так, как они должны выглядеть, когда все будет сделано. Однако к этому желательному состоянию может вести длительный путь. При плани-

ровании этапов и мероприятий по внедрению новой схемы могут выявиться новые проблемы, и тогда понадобится усовершенствовать предложение до предъявления окончательного варианта клиенту. Эффективное предложение по изменениям показывает не только, что следует внедрить, но и как это сделать. Во всех случаях в предложениях необходимо включить план работ по осуществлению изменений. Решения, принятые по предложениям, могут быть конечной точкой задания, если ожидается немедленное или более позднее внедрение и клиент желает сам осуществить эту работу. Если клиент предпочитает, чтобы консультант помогал во внедрении — это вступление к следующему этапу задания.

*5 этап - внедрение в практику деятельности ОУ консультирования по управлению методическим проектированием.*

*Цель этапа - внедрить изменения, ведущие к реальным улучшениям.*

Основные действия, которые осуществляет консультант на данном этапе - коррекция некоторых деталей выработанных ранее решений, обучение персонала, подготовка советов для руководителя, курирующего данный проект.

Участие консультанта в перестройке никогда не следует недооценивать. Вопрос об этом необходимо тщательно изучить и обсудить еще при планировании задания на консультативные работы. Обе стороны должны представить свои аргументы «за» и «против» такого участия и рассмотреть альтернативные решения. Мы считаем, что обеспечить участие консультанта на этапе внедрения без больших расходов со стороны клиента можно, в том случае, если консультант занимается лишь наиболее сложными задачами на этапе внедрения, оставляя всю остальную работу клиенту. На этапе внедрения консультант может встречаться с клиентом периодически или в определенные моменты, чтобы следить за ходом работ и оказывать консультационные услуги или вмешиваться в работу только по просьбе клиента.

До начала внедрения следует разработать детальную рабочую программу. При осуществлении перестройки на этапе внедрения возникают новые задачи и взаимоотношения, а старые отживают. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли, такое уточнение особенно необходимо при составлении программы обучения и установлении контроля над ходом изменений. Различные технические факторы и финансовые возможности влияют на темп и сроки осуществления изменений. Консультант стремится планировать внедрение в соответствии с интересами клиента. Реалистичные предложения и желаемый темп изменений — весьма важный критерий. Могут потребоваться поддержка и помощь ряда лиц, которые составляют своего рода «критическую массу». Для их объединения могут понадобиться значительное время и разъяснительная работа, однако не стоит жалеть времени и средств: если «критическая масса» создана, ускоряется весь процесс. Это важные аспекты стратегии планируемых изменений.

Программа внедрения должна предусматривать контролируемые и по возможности измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов. Вполне возможно, что программу придется корректировать несколько раз на протяжении фазы внедрения. Контроль над ходом работ укажет на эту необходимость. Корректировка облегчается, если заданию присуща внутренняя гибкость.

Следующий элемент выполнения задания — обучить персонал клиента приемам, обеспечивающим управление методическим проектированием в ОУ. Обучение может охватывать многих людей и требовать точно определенной по графику программы подготовки, которая начинается до внедрения и может продолжаться на первой его стадии.

Обучающее консультирование обладает по мнению Н.О. Токмаковой следующими чертами:

- стандартная программа (клиент выбирает семинары, деловые игры и т.д. из предлагаемого консультантом перечня);

- специально адаптированная программа (консультант разрабатывает программу по управлению методическим проектированием и выбирает форму учебных мероприятий);

- специально сформированная группа (консультант проводит специальные мероприятия по формированию учебной группы — разрабатывает требования к участникам учебной группы и проводит отбор, используя специальные методы, такие как анкетирование, собеседования, деловые игры, анализ личных дел и др.);

- подготовка участников к групповой работе (для повышения эффективности и результативности учебных мероприятий, особенно направленных на решение практических задач управления методическим проектированием в ОУ, и связанных с обсуждением и поиском решений, консультант проводит тренинги по развитию коммуникативных навыков, навыков принятия коллективных решений).

- обучение методикам и инструментарию решения задач (задача консультанта — передать умения и навыки использования собственного инструментария и технологий руководителям структурных подразделений таким образом, чтобы в его отсутствии они могли: самостоятельно решать задачи такого же уровня сложности);

- полное погружение участников в проблематику (проводится для того, чтобы в максимально сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации, решила поставленные задачи или выработала необходимые решения; как правило, заканчивается эскизным проектированием каких-либо изменений и инноваций)<sup>426</sup>.

На основании имеющейся в образовательных учреждениях практики, наиболее эффективный метод обучения — прямое сотрудничество с консультантом при решении проблем. Консультант, работающий в ОУ, может использовать любую возмож-

ность, чтобы не только передать рутинную работу педагогическому составу, но и вовлечь его в более сложные операции, требующие профессионального умения, опыта и побуждающие к самообразованию. Так как это дает отличные возможности для обучения, целесообразно назначать на эту работу руководителей структурных подразделений и наиболее заинтересованных и опытных педагогов.

Меры по поддержанию порядка и контролю должны начинаться, пока консультант еще находится в организации-клиенте, и сохраняться после его ухода. Система контроля не обязательно должна поддерживать схему в одинаковом состоянии. Через какое-то время любой элемент реорганизации начинает устаревать. Без возможности контроля способность видоизменяться и развиваться в соответствии с меняющимися обстоятельствами может исчезнуть. Ни к чему проводить проверки ежедневно: критерием является то, как много времени потребуется для совершения чего-либо серьезного. Контроль необходим сразу же после каких-либо изменений, при достижении стабильности на новом уровне.

*6 этап - анализ результатов консультирования, оценка его эффективности.*

С точки зрения С.Р. Филонович данный этап работы включает оценку - проверку того, что цели были достигнуты, организацию обратной связи с клиентом и устранение всех недоделок<sup>427</sup>. При оценке определяется, прежде всего, соответствие деятельности консультанта техническому заданию, отраженному в договоре. Оценка результатов работы консультанта может проводиться путем подсчета экономического эффекта от работы консультанта или определением реальных положительных изменений в организации клиента. Трудность первого пути заключается не только в сложности расчета экономического эффекта, но и в определении той доли в нем, которая возникает благодаря работе консультанта. Кроме того, определить экономический эффект консультационной деятельности в бюджетных образовательных учреждениях чаще всего не представляется возможным. Второй путь — определение реальных изменений применяется чаще. К изменениям относят новые возможности персонала организации (навыки и умения, приобретенные педагогами в ходе совместной работы с консультантом), новое поведение (новые отношения в коллективе), новые программы (разработанные программы развития образовательного учреждения и продажи его услуг).

Все результаты консультант должен описать и обосновать в своем заключительном отчете, а руководитель клиентской организации — проверить приведенные в отчете сведения<sup>428</sup>.

*7 этап — разработка корректирующих действий и консультационной сопровождение деятельности руководителей ОУ по управлению мето-*

<sup>426</sup> Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М. 2004.

<sup>427</sup> С.Р. Филонович. Управленческое консультирование. Методическое пособие к учебному курсу. СПб. 2002.

<sup>428</sup> Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М. 2004.

дическим проектированием деятельности педагогов.

Когда цель достигнута и помощь консультанта более не нужна, завершающий этап охватывает два одинаково важных аспекта консультативного процесса: работу, для которой был приглашен консультант, и взаимоотношения между консультантом и клиентом. Уход консультанта не означает, что работа, в которой он участвовал — завершена, она будет продолжаться, но без помощи со стороны консультанта. При уходе консультанта, завершаются взаимоотношения «консультант — клиент». Атмосфера и то, каким образом прекращаются эти взаимоотношения, будут влиять на то, хочет ли клиент продолжать данный проект и вновь обратиться к данной консультирующей организации в будущем. Не следует завершать задание с неопределенными и смешанными чувствами. В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания<sup>429</sup>.

Результатом консультационной деятельности по управлению методическим проектированием в ОУ должно стать повышение качества методической работы в школе и удовлетворенность педагогов уровнем своей методической подготовки, что может сыграть позитивную роль в реализации ФГОС второго поколения и увеличении числа педагогов, принимающих участие в инновационной деятельности ОУ.

© Майорова В.Н., 2012

### **Консультирование по проблемам мотивации педагогов в образовательном учреждении**

**Шевелева А.В.**

*e-mail: annetsheveleva77@yandex.ru;*

**Комарова Н.А.**

*e-mail: komarovaNA1980@yandex.ru*

*(Россия, Нижний Тагил)*

То, насколько будет полноценным психическое и личностное развитие школьников, развитие их мотивов и потребностей, интересов и склонностей, самостоятельного творческого мышления, их самосознания, социальной активности и нравственной воспитанности, во многом зависит от педагога как личности и как профессионала. Новые социальные запросы на современном этапе развития общества не снижают актуальности этой проблемы; напротив, обостряют её, наполняют новым качественным содержанием — усилением акцента на взаимодействии теории и практики в психологии педагогического труда.

В психологии педагогического труда принято выделять особенности личности педагога, деятельности и педагогического общения. При анализе психологии личности педагога выделяют прежде всего те особенности, черты, проявления личности, которые отвечают требованиям педагогической профессии, обеспечивают успешное овладение полноцен-

ной педагогической деятельностью, т.е. приобретают профессионально педагогическую значимость. Склонность к определённому типу деятельности у каждого человека проявляется по-разному, она же и определяет профессиональный выбор человека. Педагог — это человек, обладающий склонностью к общению с детьми. Когда человек принимает решение о выборе профессии, связанной с педагогикой в нашей стране он не должен быть ориентирован на получение высокой заработной платы, комфортные условия труда, спокойного и не продолжительного рабочего дня.

Не менее важной особенностью педагогического коллектива является то, что в состав его входят в основном женщины. В исследованиях, проводившихся в 60-х годах под руководством В.А. Ядова и А.Г. Здравомыслова показано различие роли мотивационных факторов у мужчин и у женщин. У мужчин более важны содержание и общественная значимость работы, её разнообразие, творческие возможности, заработная плата, какая выпускается продукция; они в большей степени осознают социальную значимость своего труда. Для женщин же важнее всего на работе — взаимоотношения в коллективе.

В настоящее время в системе образования происходят глобальные перемены: вышли в свет Федеральные Государственные Образовательные стандарты для школ, в области дошкольного образования впервые на общероссийском уровне появились Федеральные государственные требования. Всё это не лучшим образом сказывается на настроении педагогического коллектива внутри каждого отдельного образовательного учреждения, так как ключевая роль в любой современной организации принадлежит человеческому фактору: эффективное управление человеческими ресурсами обуславливает рыночную устойчивость организации, успешность её функционирования, перспективы стратегического развития.

В системе образования ценность человеческого фактора возрастает в связи с высоким духовным, интеллектуальным и творческим потенциалом педагогических работников. Исследователи, занимающиеся изучением современного качества образования, выделяют следующие направления совершенствования подготовки учителей и поддержки их профессиональной деятельности: высокий уровень основного педагогического образования, повышение престижа учительской профессии, мотивация учителей к продолжению образования, помощь в каждодневной работе, помощь в совершенствовании учительского мастерства, обмен информацией и опытом среди учителей, создание мотивирующих условий для работы.

Однако неоспоримо утверждение о том, что современная ситуация в российском образовании характеризуется разрывом между социальным и экономическим положением в системе образования: люди с высоким социальным статусом находятся на низкой ступени экономического благосостояния. Возникшее противоречие между количеством, качеством труда и его вознаграждением связано с тем,

<sup>429</sup> Алешникова В.И. «Модульная программа для менеджеров». Модуль 12 «Использование услуг профессиональных консультантов», ГУУ, НФПК, 1999.



что школа оказалась мало приспособлена к функционированию в условиях рыночной экономики. В то же время реформа образования предъявляет новые требования к уровню подготовки и качеству работы педагогов уже сейчас. Современный педагог или воспитатель – это не только специалист в какой-то конкретной области. Это должен быть всесторонне образованный человек, постоянно занимающийся самообразованием и повышением квалификации, знающий и владеющий информационными технологиями, инновационными методиками обучения и воспитания, максимально соответствующий требованиям современного общества. Кроме того, необходимо рассматривать отдельно понятия профессии и работы педагога в силу особенностей, присущих деятельности образовательного учреждения в современных условиях. Здесь необходимо говорить о демотиваторах в педагогической деятельности: постоянные проверки деятельности ОУ различными инстанциями, принуждение к исполнению функций, не имеющих отношения к педагогическому труду, принуждение к участию в жизни органов самоуправления ОУ и т.д. Перечисленные факторы в значительной степени влияют на содержание деятельности педагогических работников. В этом случае побудить работников соответствовать новым требованиям возможно только с помощью создания эффективной системы стимулирования, причём в условиях существующей системы оплаты труда на первый план должны выходить моральные методы поощрения, которые в большей степени, чем оплата труда могут играть роль мотиваторов.

Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в образовательном учреждении самое современное оборудование и использовать самые современные технологии. Однако всё это будет сведено на нет, если члены коллектива не будут работорить должным образом, если они не будут справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией её целей и выполнения ею своей миссии.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда необходимость в его труде отпадает. Даже, если человек должен выполнять рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учёту, работу, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, – даже и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определённую работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться

выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения достижения организацией своих целей.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движает человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Современные руководители всегда понимали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако многие полагают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Необходимо рассеять стойкое заблуждение, что деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее, а также заложить основу современных взглядов на мотивацию деятельности человека и педагога в частности. Овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного и компетентного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Снизить остроту существующих в системе образования проблем в определённой степени можно через задействование всех факторов мотивации профессиональной деятельности, направленной на улучшение качества оказываемых услуг, совершенствование методики преподавания предмета, рациональное использование имеющихся ресурсов. Учитывая существующее положение с уровнем оплаты труда педагогических работников, современный руководитель образовательного учреждения должен использовать наиболее приемлемые и эффективные методы мотивационного воздействия на педагогов, с учётом их мотивационных предпочтений, жизненных ценностей и потребностей, лежащих в основе их трудового поведения.

Мотивация представляет собой процесс побуждения работников к деятельности для достижения целей организации, связанных со стремлением удовлетворения определённых потребностей. Опираясь на обширные разработки в области мотивации, следует отметить, что проблемы консультирования по вопросам мотивации персонала лишь набирают свою значимость вследствие неразвитости данного вида услуг у нас в стране. Поэтому данный вид исследования становится наиболее актуальным вследствие современных требований к организации образовательного процесса в образовательном учреждении.

В статье Лепешевой Е. «Мотивация труда в образовательном учреждении: общие подходы» выделяются 5 групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа работы.

I группа — педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которой характерно стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную

работу. Чаще всего учителя с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также после 15 лет.

II группа — педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной, ее представители в процентном отношении достаточно равномерно представлены в различных стажевых группах.

III группа — педагоги с доминированием внешней положительной мотивации ориентируются на внешние оценки своей деятельности, они весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами встречается среди учителей со стажем работы менее 5 лет и со стажем от 10 и до 20 лет.

IV группа — педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Так же как педагоги предыдущей группы, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку учителя этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к таким учителям можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

V группа — педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций. Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников.

Но так или иначе, в настоящее время не существует универсальной теории мотивации. Все работники образовательного учреждения обладают различными свойствами, в силу чего руководителям не всегда удаётся их мотивировать.

Все факторы мотивации педагогов в образовательном учреждении можно свести к нескольким: признание и одобрение; личностное развитие; безопасные и комфортные условия для работы; значимость деятельности; справедливость в оценке результатов в работе; заработная плата, включающая стимулирующие выплаты; социальный пакет (на-

пример, медицинский осмотр, организация отдыха для детей, другие виды социальной поддержки и т.д.).

Трудовой кодекс РФ предусматривает возможность использования как материальных, так и нематериальных факторов мотивации в образовательном учреждении. Так, согласно статье 191 ТК РФ работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии применяет другие виды поощрений).

В современных российских условиях в связи с невозможностью обеспечить равномерную оплату труда, широкое распространение получила гибкая система льгот для работников (свободный режим работы, обучение за счет организации, предоставление творческой свободы при выполнении заданий, бесплатное питание и проезд и т.д.).

При этом следует отметить, что, как показал опыт 90-х годов, в педагогической среде по сравнению с иными сферами общественной жизни, выступала нефинансовая мотивация — потребность в работе с детьми часто привлекает учителей к труду по содержанию, возможность для творчества и т.д. Построение эффективной системы мотивации труда работников образовательного учреждения предполагает необходимость учета и поощрения данных качеств, имеющихся среди педагогических работников.

Однако отмечается, что на всех структурных уровнях управления системы образования теоретические и практические разработки в области мотивации труда используются в недостаточной мере.

Утверждается также, что руководители образовательных учреждений в наибольшей степени способны оказывать влияние на человеческие ресурсы, однако их представления о факторах, влияющих на трудовое поведение педагогов, не соответствуют реальной ситуации. Поэтому в качестве поддержки управленческой деятельности по мотивации трудового поведения педагогов предлагается изучение содержательных и процессуальных теорий мотивации и проведение исследовательской работы по изучению мотивов поведения педагогов. Однако современный руководитель образовательного учреждения на столько загружен решением повседневных проблем, связанных в основном с административно-хозяйственной деятельностью, что разобраться в сложном вопросе мотивации коллектива нет ни сил ни возможностей. Поэтому актуальной становится проблема научно-методического сопровождения деятельности руководителя по проблеме мотивации педагогического коллектива. В настоящее время процессы непрерывного совершенствования и мотивации педагогических кадров находятся под пристальным вниманием учёных и практиков; однако теоретические и методические проблемы оказания помощи и поддержки руководителю ОУ остаются недостаточно разработанными.

Существует множество способов удовлетворения потребностей персонала с различными моти-

вационными предпочтениями. При выборе методов мотивационного воздействия руководитель должен выбрать наиболее оптимальное их сочетание с учётом традиций и взаимоотношений, сложившихся в коллективе, уровня профессиональной компетентности сотрудников, а также материально-финансовых возможностей образовательного учреждения. Опираясь на обширные разработки в области мотивации, следует отметить, что проблемы консультирования по вопросам мотивации педагогов лишь набирают свою значимость вследствие неразвитости данного вида услуг в нашей стране.

Консультирование по вопросам управления, или управленческое консультирование, давно признано важной профессией, которая помогает руководителям анализировать и решать стоящие перед их организацией практические задачи, а также усваивать чужой опыт. В ходе исследовательской деятельности необходимо рассмотреть основные понятия, связанные с процессом мотивации педагогического коллектива и организацией консультирования в образовательном учреждении. Под процессом управленческого консультирования понимается любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задач; и или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это.

Консультант по вопросам управления - это человек, постоянно или периодически выполняющий все или часть типичных консультационных функций в области управления.

Трудовой коллектив - это сложный регулируемый администрацией, общественными организациями и саморегулируемый социальный организм. Теперь перейдём к рассмотрению особенностей управленческого консультирования по вопросам мотивации персонала. Эта проблема была выявлена консультантом на стадии предварительного диагноза проблемы и определена как основная в процессе консультационной работы. Управленческое консультирование по вопросам мотивации педагогов в образовательном учреждении является одной из составляющих раздела консультирования по вопросам управления человеческими ресурсами и их развитием.

Полный процесс управленческого консультирования представляет собой пятифазную модель: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение и завершение. Следование этому циклу позволяет консультанту и клиенту быть систематичными и методичными, переходить от фазы к фазе и от операции к операции, которые следуют друг за другом по логике вещей и по времени.

В результате исследования было установлено, что деятельность консультанта образовательного учреждения может быть направлена на: улучшение общего климата организации (психологическая и мотивационная среда организации), куда входит разработка методов мотивации и поощрения; индивидуального и группового творчества, инициативы и методов саморазвития; обогащение содержания работы, когда изменяя структуру выполняемой ра-

боты консультант пытается помочь в создании интереса к работе и повышении удовлетворённости от неё; совершенствование систем вознаграждения; усиление роли нематериальных стимулов и вознаграждений и др.

Основной задачей консультанта в рамках решения проблемы исследования является: совершенствование системы мотивации персонала организации, усиление творческой инициативы и трудовой активности педагогов. В данном случае мотивация имеет целью качественное выполнение ими своих обязанностей, проявление инициативы и творчества в работе.

В качестве основных методов получения фактических данных консультантом необходимо использовать методы наблюдения, метод исследовательской беседы, метод стандартизованного интервью, анкетного опроса и метод тестирования. На основании анализа полученной информации необходимо получить характеристику уровня мотивации каждого работника и разработать конкретные рекомендации по её улучшению. А также, в результате обобщения полученных данных необходимо предоставить советы по совершенствованию мотивационного климата в организации.

Таким образом, в ходе исследования методического и теоретического материала было выявлено, что в процесс работы консультанта по вопросам мотивации педагогов входит: рассмотрение сущности процессов, проходящих в трудовом коллективе; выявление и анализ основных проблем, связанных с работой и управлением педагогов в образовательном учреждении; разработка методики поддержания коллектива в работоспособном состоянии; разработка методов совершенствования эффективной мотивации педагогов.

© Шевелева А.В., 2012

© Команова Н.А., 2012

### **Особенности консультационной деятельности по разработке комплекса маркетинга общеобразовательного учреждения**

*Решетова Н.В. (Россия, Лесной)*

*e-mail: natareshetova@yandex.ru*

Существует два основных способа управленческого консультирования руководителей общеобразовательных учреждений: консультирование проекта и консультирование процесса<sup>430</sup>. Различия между данными способами заключаются, прежде всего, в особенностях разделения функций консультанта и клиента.

Консультирование проекта предполагает, что консультант сам разрабатывает и предлагает школе проект (документ) конкретного решения реальной проблемы образовательного процесса. Например, целевая программа деятельности педагогического коллектива по разработке школьного компонента содержания образования; положение об оказании

<sup>430</sup> Голубков Е.П., Голубкова Е.П., Секерин В.Д. Маркетинг: выбор лучшего решения. – М. – 1993. – С. 29-30.

дополнительных платных услуг и т.д. Участие работников школы в разработке документа минимально, кроме того, консультант не берет на себя обязанность по внедрению своих предложений, и в силу этого может произойти разрыв между предлагаемым решением и существующей ситуацией в школе.

*Консультирование процесса* предусматривает совместную работу консультанта, управленцев и педагогов по выявлению проблем школьной жизни, по разработке решений и их внедрению.

При этом консультант предлагает руководителям школы те или иные технологии решения проблем, а управленцы при помощи данных технологий проектируют и внедряют предложения по совершенствованию работы школы. Главная задача консультанта – помочь клиенту понять, как он может сам себе помочь. Консультирование процесса предполагает, что работники школы выступают для консультанта в качестве сотрудников-специалистов, которые выдвигают свои суждения, дополняют или корректируют предлагаемые рекомендации. Сложность решения выявленных проблем делает иногда обязательным включение консультанта в трудоемкий и долговременный процесс реализации разработанного предложения. Консультант заинтересован в том, чтобы совместно разработанное решение сознательно воспринималось школьными работниками как их собственное.

Трудно говорить о преимуществе только одного из названных способов управленческого консультирования руководителей учебных заведений, так как и тот и другой обладают явными достоинствами. Если надо в короткие сроки получить качественную разработку, то целесообразно использовать методику консультирования проекта. Если же интерес образовательного учреждения состоит не только в получении предложений, но и в эффективной реализации принятых решений, то очевидна продуктивность второго способа.

При оказании консультационных услуг по проблемам маркетинга в образовании специалисты сталкиваются с двумя ситуациями<sup>431</sup>.

При «производственной» ориентации оказываются только те услуги, которые традиционны для данного образовательного учреждения или которые возложены на него руководящими органами системы образования, отрасли. Ассортимент образовательных услуг весьма узок, традиционен, медленно обновляется (так дешевле и проще). Сами образовательные процессы и технологии оказываемых услуг негибки, трудно переналаживаемы.

Цены на оказываемые ОУ (в т.ч. размеры бюджетного финансирования) формируются исходя из нормативов затрат, утвержденных вышестоящими органами, а также исходя из утвержденного плана приема и фактических величин финансирования. Понятие прибыли или отсутствует, или вводится в оборот как жестко определенный уровень (например, рентабельности), с ориентиром на себестоимость услуги. Все это, впрочем, не мешает образо-

вательным учреждениям весьма произвольно определять цены на отдельные образовательные услуги.

Реклама и другие формы коммуникаций с потребителями и возможными посредниками при продвижении образовательных услуг не развиты.

Руководят образовательным учреждением, как правило, специалисты педагогического профиля подготовки, чаще всего не имеющие потенциала, опыта и даже желания цивилизованно работать в рыночном русле.

Научно-педагогические исследования мало связаны с потребностями и особенностями конкретных групп потенциальных потребителей образовательных услуг.

Функции руководства коммерческими отношениями учреждения с другими участниками рынка фактически часто возложены на сотрудников, далеких от основного профиля деятельности учреждения (например, на заместителя директора по административно-хозяйственной части).

Рыночная ориентация образовательного учреждения предполагает прямо противоположные установки и решения в отношении перечисленных аспектов его деятельности:

Оказываются (производятся) только (в основном) те услуги, которые пользуются и будут пользоваться спросом на рынке. В соответствии с этим осуществляется перестройка потенциала и всей системы работы образовательного учреждения.

Ассортимент продукции (образовательных услуг) достаточно широк и интенсивно обновляется с учетом требований клиентов, общества, научно-технического прогресса. Соответственно процессы и технологии оказания образовательных услуг гибки, легко переналаживаемы.

Цены на услуги формируются под значительным воздействием рынка, действующих на нем конкурентов, величины платежеспособного спроса. При этом стержневым компонентом ценовой политики учреждения выступает не сама по себе цена продажи услуги, а в комплексе с величинами прогнозируемого эффекта и потребных дополнительных затрат потребителей на использование, потребление образовательных услуг, включая и процессы их освоения.

Коммуникационная деятельность ведется активно, направлена на конкретные целевые группы потребителей ОУ, на возможных посредников. Продвижение и продажи децентрализованы.

В руководстве образовательного учреждения стратегические решения готовятся и принимаются людьми, компетентными в конъюнктуре образовательных услуг, в вопросах рыночной экономики. В этой связи может быть введена должность заместителя директора образовательного учреждения или специалиста по маркетингу.

Научно-педагогические исследования ведутся как по профилю учреждения, так и в сфере исследований и прогнозирования конъюнктуры рынка образовательных услуг.

В организационной структуре учреждения формируется подразделение (отдел, служба, группа) маркетинга, несущее ответственность за ком-

<sup>431</sup> Бухарова Г.Д. Маркетинг в образовании: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2010. – С. 31-32.

мерческие успехи и имидж учреждения и обладающее полномочиями контролировать и эффективно обеспечивать выполнение своих рекомендаций педагогическим коллективом школы.

Очевидно, что в практике работы общеобразовательных учреждений наиболее распространена «производственная» ориентация. Между тем, желаемой и оптимальной является рыночная концепция маркетинга. При осуществлении консультационной деятельности по разработке комплекса маркетинга общеобразовательного учреждения следует придерживаться именно этой стратегии.

Управленческое консультирование руководителей школ по вопросам разработки комплекса маркетинга предполагает следующие этапы:

*Этап 1. Подготовка работы с клиентом.* На этой стадии происходит знакомство консультантов с руководителями школы и педагогическим коллективом; осуществляется предварительный анализ проблем школьной жизни; разрабатывается план совместной деятельности; заключается договор на оказание консалтинговой помощи, обговариваются условия диагностических процедур.

Для предварительной постановки диагноза необходимо взять интервью у руководителя школы. В анализе ситуации он может дать описание главных характеристик ситуации, влияющих на работу. За три последних года руководитель может проанализировать число заявлений, число принятых, объемы финансирования, отсея учащихся. Прогноз может основываться на выявленных тенденциях либо в случае изменения базовых характеристик – учитывая их.

*Этап 2. Диагноз проблем, связанных с маркетингом.* Осуществляется сбор маркетинговой информации, анализ и синтез фактов, формирование проблемного поля и детальное изучение приоритетных противоречий маркетинговой деятельности образовательного учреждения.

*Этап 3. Проектирование решения проблемы.* Поиск, оценка и выбор альтернативных средств решения проблем; конструирование на этой основе комплекса маркетинга, учитывающего особенности конкретной школы; разработку стратегии и тактики осуществления изменений.

Для разработки эффективно работающего комплекса маркетинга школы консультанту необходимо сформулировать рекомендации по налаживанию следующих функций маркетинговой службы школы<sup>432</sup>:

1. Анализ возможностей школы (анализ внутренней среды).
2. Анализ окружающей образовательной среды (анализ внешней среды).
3. Изучение структуры спроса на образовательные услуги и продукты школы, определение потенциальных потребителей образовательных услуг.
4. Формирование спроса и стимулирование сбыта ОУ.

5. Разработка прогнозов и предложений по созданию новых ОУ и продуктов, расширению, сокращению или полному сворачиванию реализуемых услуг.

6. Информационное сопровождение реальных и потенциальных потребителей.

7. Обоснование и расчет необходимых ресурсных вложений для реализации предложений на рынке. Планирование цены.

8. Разработка системы оценки качества предоставляемых услуг, в том числе на основе мнения потребителей.

9. Формирование банка данных по предлагаемым ОУ и продуктам, их техническим и сервисным характеристикам, клиентам, стандартам и нормам оказания услуг.

10. Заключение договоров и соглашений с партнерами по реализации услуг.

11. Заключение договоров с потребителями.

12. Координация деятельности по обучению и повышению квалификации кадров школы в области маркетинга.

*Этап 4. Реализация решений.* Оказание своевременной квалифицированной помощи при реализации коллективно выработанных решений; на внесение необходимых корректив в разработанный проект; на анализ эффективности принятых решений и процесса их реализации.

Успех зависит от следующих моментов:

- необходимы планы и программы действий, которые координируют работу всех исполнителей и всю деятельность педагогического коллектива в целом;
- важна формальная организационная структура общеобразовательного учреждения (определение полномочий и обязанностей сотрудников школы);
- должна быть эффективной система принятия решений и поощрений;
- обязательно планирование трудовых ресурсов – следует нанимать, обучать, подыскивать и удерживать нужных людей.

*Этап 5. Итоговый анализ консультирования.*

Анализ и оценка эффективности совместной деятельности консультантов и педагогического коллектива; подготовка итогового отчета; формулирование рекомендаций по дальнейшему развитию найденных решений.

© Решетова Н.В., 2012

### **Содержание деятельности консультанта в процессе разработки проекта по совершенствованию корпоративной информационной системы в ОУ**

*Солончук Т.А. (Россия, Нижний Тагил)  
e-mail: TAC-1970@mail.ru*

Управление ресурсами учреждения невозможно без успешного внедрения корпоративной информационной системы (КИС), описывающей все направления функционирования организации и ее ресурсы, в том числе человеческие, материальные, финансовые и пр., т.к. корпоративная информационная система обеспечивает ввод, хранение, поиск и

<sup>432</sup> Вальдман И. Неосознанные, непостоянные, недолговечные... Организация маркетинга образовательных услуг на уровне школы// Первое сентября. – 2005. - №7.

вывод данных в необходимой для той или иной категории пользователей форме и тем самым создавая информационную систему поддержки принятия управленческих решений разных уровней. Решением управленческих задач на основе поступающей информации занимаются все группы предприятий, в том числе и образовательные учреждения.

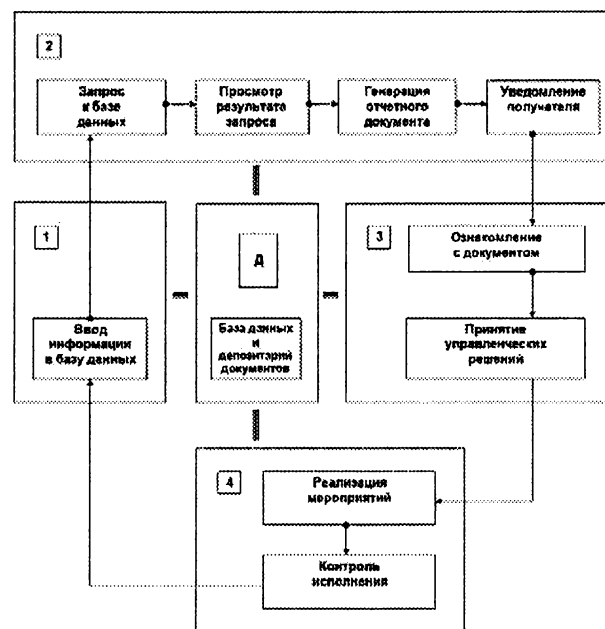
Одной из приоритетных задач реформы системы образования России, как следует из Федеральной целевой программы «Развитие единой информационной образовательной среды», является повышение эффективности и качества управления на основе внедрения современных информационных технологий, что позволит: 1) повысить эффективность процесса управления за счет оперативности в получении более достоверной информации о состоянии объектов управления и сокращения времени реакции управления (принятия решения, постановки задач, контроля исполнения); 2) освободить органы управления всех уровней от малопродуктивного рутинного труда по сбору информации и составлению всевозможных отчетов, создав условия для творческого труда; 3) резко сократить бумажные потоки документооборота и перейти на безбумажное делопроизводство; 4) стандартизировать делопроизводство; 5) использовать внешними пользователями (учреждениями МВД, здравоохранения, военными комиссариатами, налоговой инспекцией, всевозможными фондами и др.) информационный ресурс управления образованием для решения региональных социально значимых задач.

Анализ литературы о состоянии информационных систем в образовательных учреждениях показал, что в большинстве из них такие системы либо отсутствуют, либо не могут являться корпоративными информационными системами как таковыми. В образовательных учреждениях, которые имеют действующие информационные системы, персонал страдает как от недостатка нужной информации, так и от избытка некорректной или устаревшей информации. Кроме того, многие сотрудники либо не знают, какие ресурсы и сервисы доступны, либо не понимают, как ими воспользоваться, а порой не имеют возможности это сделать. У персонала часто нет возможности оперативно опубликовать необходимые данные и сделать их доступными определенной целевой группе. В учебном процессе наблюдается дефицит качественных цифровых методических материалов, есть проблемы с идентификацией пользователей при доступе к ресурсам и управлением собственно информационными ресурсами. Часто отсутствует информационно-аналитическая поддержка для ключевых задач управленческого учета. В связи с чем, разработка и внедрение автоматизированных информационных систем, и создание на их основе банков электронной информации, являются основой для создания единого информационного пространства в различных образовательных учреждениях.

Заниматься разработкой и внедрением автоматизированной информационной системы учреждения может самостоятельно, может приобрести готовый продукт, предлагаемый различными фир-

мами-производителями, а в ряде случаев используются привлекаемые консалтинговые компании или отдельные консультанты.

Проведя анализ определений корпоративной и автоматизированной информационной системы, мы пришли к выводу, что эти понятия взаимозаменяемы, поэтому при проведении исследования рассматривали корпоративные информационные системы, автоматизирующие различные стороны деятельности учреждения.



Процессы, обеспечивающие работу корпоративной информационной системы любого назначения, условно можно представить в виде схемы (см. рис.), состоящей из блоков<sup>433</sup>: ввод информации из внешних или внутренних источников; обработка входной информации и представление ее в удобном виде; вывод информации для представления потребителям или передачи в другую систему; обратная связь — это информация, переработанная людьми данной организации для коррекции входной информации.

Корпоративную информационную систему составляет совокупность аппаратной, программной, информационной частей, а так же пользователей системы<sup>434</sup>.

Аппаратная часть включает в себя комплекс технических средств, предназначенных для работы автоматизированной информационной системы, а также соответствующая документация на эти средства и технологические процессы.

Программная часть — это общесистемное и специализированное программное обеспечение, которое должно обеспечивать комплексный подход к автоматизации учета и управления, интеграцию в

<sup>433</sup> Создание модели информационной системы управления предприятием, функционирующей с учетом требования развития человеческого капитала / С.В. Алексахин, Ю.А. Балыбердин // Приборы и системы. Управление, контроль, диагностика. — М.: «Научтехлитиздат» — 2010. — № 1.

<sup>434</sup> Информационный менеджмент: Учеб. Пособие для ВУЗов/ под ред. Кригер А. Б. - Владивосток: ДГУ, 2004. — 127 с. стр. 13-14.

единое информационное пространство различных служб и подразделений учреждения.

Информационная часть – это совокупность проектных решений по объемам, размещению, формам организации информации (единой системы классификации и кодирования информации, унифицированных систем документации, схем информационных потоков) циркулирующей в организации, методология построения баз данных. В рамках информационного обеспечения имеются внешние и внутримашинные данные. Внешнее информационное обеспечение включает систему экономических показателей, потоки информации, систему классификации и кодирования, документацию. Внутримашинное информационное обеспечение – система специальным образом организованных данных, подлежащих автоматизированной обработке, накоплению, хранению, поиску, передаче в виде, удобном для восприятия техническими средствами. Внутримашинное информационное обеспечение формирует информационную среду для удовлетворения разнообразных профессиональных потребностей пользователей системы. Оно включает все виды специально организованной информации для восприятия, передачи и обработки техническими средствами. Поэтому информация представляется в виде массивов, баз данных, банков данных<sup>435</sup>. Функциональный и информационный состав базы данных зависит от специфики каждого рабочего места и квалификации специалиста.

Чтобы достичь поставленных целей необходимо учесть ряд требований, предъявляемых к КИС<sup>436</sup>:

- автоматизация документооборота – позволяет решать принципиально новые управленческие задачи, недоступные для систем локальной автоматизации;
- интегральная информационная база – является единой для всей организации;
- одноразовый ввод данных – информация помещается в интегральную базу для последующего многократного использования без необходимости ее повторного ввода;
- динамическая целостность – предполагает наличие механизмов поддержания целостного и непротиворечивого состояния интегральной базы данных;
- системное единство – согласованность форматов данных, использование переносимых решений;
- универсальность и унификация – предполагает возможность динамической конфигурации рабочих мест;
- модульность – позволяет заложить основы механизма адаптации и значительно сократить время разработки системы и ввода ее в эксплуатацию.

<sup>435</sup> Базы данных: учеб. пособие / Э.В. Фуфаев, Д.Э. Фуфаев. – 3-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 320 с. стр.11.

<sup>436</sup> Создание модели информационной системы управления предприятием, функционирующей с учетом требования развития человеческого капитала / С.В. Алексин, Ю.А. Балыбердин // Приборы и системы. Управление, контроль, диагностика. – М.: «Научтехлитиздат», 2010. – № 1.)

Рассмотрим основные факторы успеха внедрения КИС<sup>437</sup>.

1. Осознание руководством учреждения крайней необходимости внедрения КИС и понимание основ их построения.

Ключевым фактором является поддержка внедрения со стороны высшего руководства учреждения. У руководства успешного предприятия, в большинстве случаев, четко определены стратегические и тактические цели его развития, в том числе, в области автоматизации. Правильно внедренная КИС наряду с предоставлением возможности оперативного сбора, хранения и анализа производственных и финансовых данных способствует значительному повышению исполнительской дисциплины сотрудников предприятия и обеспечивает построение прозрачной для руководства структуры и последовательности процессов его деятельности.

2. Готовность руководства учреждения к четкой организации проекта обследования учреждения и внедрения на нем КИС.

Успешное внедрение КИС невозможно без правильной организации всего процесса внедрения. При организации выполнения проекта внедрения необходимо учесть следующие основные моменты: определить структуру управления проектом; утвердить методику контроля хода и качества выполнения проекта; определить порядок планирования и выделения финансовых и человеческих ресурсов. Кроме того, в ходе выполнения проекта внедрения необходимо крайне скрупулезно вести всю проектную документацию и своевременно реагировать на невыполнение графика внедрения КИС.

3. Готовность руководства учреждения к выделению квалифицированных сотрудников для оказания помощи внешним специалистам-внедренцам.

В том случае, если предприятие прибегает к услугам сторонних организаций, различных консалтинговых фирм, необходимо учитывать конкретный объем работ, который они фактически смогут выполнить.

4. Готовность предприятия к внедрению и проведению неизбежных изменений в различных производственных и управленческих процессах, наличие корпоративных стандартов учета и отчетности.

Планирование внедрения корпоративных информационных систем, по сути дела, является реформированием системы управления учреждением. Поэтому грамотно подготовленный план позволит избежать множества проблем, возникающих при внедрении системы и ее последующей эксплуатации.

Основные принципы реализации проекта внедрения<sup>438</sup>:

1. Эффективность внедрения должна оцениваться отдачи от инвестиций («возвратом стоимо-

<sup>437</sup> Информационные системы в экономике. Курс лекций / Дзюбенко А. Л. - М.: МИЭМП, 2006. – 200 с. стр. 91.

<sup>438</sup> Информационные системы в экономике. Курс лекций / Дзюбенко А. Л. - М.: МИЭМП, 2006. – 200 с. стр. 98.



сти вложений»). При этом, в общем случае учитываются следующие показатели:

- общая стоимость владения (total cost of ownership, TCO), включающая ПО, аппаратные средства, стоимость внешнего обслуживания и расходов на зарплату;

- время внедрения (time to implement, TTI), помимо которого надо учитывать и время, которое потребовалось, чтобы окупить внедрение (общее время называется time to benefit, TTB);

- возврат инвестиций (return on investment, ROI);

- общая сумма затрат предприятия на внедрение КИС (net present value, NPV), в которую входят стоимости ПО, аппаратных средств, услуг, зарплаты, расходов после внедрения и отдачи от инвестиций.

2. В ходе внедрения необходимо строго придерживаться утвержденного плана и графика, игнорируя возможность добавления в систему новых необязательных требований и возможностей, иначе реализация проекта внедрения КИС затянется до бесконечности.

3. Бизнес-процессы предприятия-заказчика должны быть скрупулезно описаны и проанализированы перед внедрением, а не в процессе выполнения проекта.

4. Внедрение должно выполняться модульно и начинаться с модулей, которые способны достаточно быстро принести реальную отдачу.

5. В процессе обследования предприятия должна быть внимательно проанализирована существующая программно-аппаратная платформа (в том числе, уже имеющееся, пусть и устаревшее, программное обеспечение материального и финансового учета) и определены пути ее интеграции (если это необходимо) с внедряемой КИС.

6. Успешное внедрение КИС возможно только при тесной обратной связи с заказчиком и полной (реальной) поддержке группы внедрения руководством учреждения. При этом успех внедрения зависит от следующих факторов:

- характеристик самой КИС;
- опыта и квалификации внедренцев;
- обстановки на предприятии-заказчике (готовности к внедрению, финансовом положении и т. д.).

Изучив теоретические аспекты применения корпоративных информационных систем в учреждении, консультант должен перейти к практическим шагам.

Анализ информационных источников показал, что разные исследователи и практики выделяют различные этапы разработки и внедрения корпоративной информационной системы. Так, по мнению О. Клепцовой, проект по внедрению КИС можно разделить на следующие основные этапы<sup>439</sup>:

1. Предпроектное обследование.

В ходе обследования консультант должен выявить основные информационные потоки в учреждении. На данном этапе производится диагностирование проблем, которые могут возникнуть при внедрении (например, выявление отсутствующих первичных документов, справочников, нормативов и стандартов), разрабатывается и согласовывается настройка справочников и классификаторов системы в соответствии с сформулированными требованиями. При необходимости, принимаются решения об изменении существующих практик учета или функциональных моделей. По результатам этапа формируется подписываемый всеми участниками проекта внедрения документ, который описывает все выявленные проблемы и намечает пути их ликвидации. От качества проведения данного этапа и полноты подготовленного документа часто зависит успех всего проекта внедрения КИС в целом.

2. Построение информационно-функциональной модели деятельности учреждения, описание и оптимизация процессов, подвергающихся автоматизации.

Моделирование бизнес-процессов учреждения крайне желательно, так как оно позволяет хорошо подготовиться к внедрению. Моделирование проводится хорошо обученными сотрудниками предприятия-заказчика совместно с консультантом и с привязкой созданной модели к стандартам бизнеса и к будущей системе.

3. Адаптация КИС на предприятии.

В ходе этапа производится настройка системы в соответствии с планом проекта внедрения и тестирование отдельных модулей и функций группой внедрения. На данном этапе также очень важно наличие корпоративных стандартов, так как именно они являются основой настроек системы.

4. Опытная эксплуатация КИС.

Осуществляется для того, чтобы убедиться в полном соответствии функциональности, полученной в результате настройки системы, требованиям учреждения. На этом этапе сохраняется двойной ввод данных в старую и новую системы. В ходе опытной эксплуатации система постепенно вводится в эксплуатацию, по отдельным участкам учета или управления; документируются инструкции по ведению рабочих мест и корректируются должностные инструкции участников процесса и т. д. Отрабатывается взаимная работа подразделений на основе тестовых пилотных примеров. На основе результатов выполнения пилотного примера руководством учреждения принимается решение о переводе КИС в эксплуатацию. Затем составляется план перевода внедряемой КИС в эксплуатацию и определяются процедуры работ и специальный график перехода конечных пользователей на работу в новой системе.

5. Ввод КИС в промышленную эксплуатацию.

6. Сопровождение промышленной эксплуатации.

Консультационное сопровождение внедрения подразумевает в основном обучение и консультации (целевое обучение) по вопросам настройки, особенностей применения и использования системы для решения конкретных задач на этапе обследования и

<sup>439</sup> Клепцова О. «Как автоматизировать самому?» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.vdgb.ru/1c\\_services/integrated\\_automation/guide\\_automation/](http://www.vdgb.ru/1c_services/integrated_automation/guide_automation/) - сайт компании «1С:ВДГБ». (Дата обращения 25.11.2011г.)

внедрения. Консультационное сопровождение выполняется наводимыми консультантами и руководителем проекта со стороны внешнего поставщика.

Применительно к нуждам образовательного учреждения, по нашему мнению, консультационный проект по совершенствованию корпоративной информационной системы должен быть детально спланирован с учетом всего комплекса работ и включать следующие этапы:

#### I. Предпроектный.

Включает в себя анализ информационной системы, в котором требования к информационной системе уточняются, формализуются и документируются, и предварительные работы по подготовке проекта внедрения КИС.

Фактически на этом этапе консультант совместно с руководством учреждения должен ответить на вопрос: "Что должна делать будущая информационная система?". Для этого консультантом выполняются следующие работы: а) обследование существующей в учреждении информационной системы, выявление организационной структуры учреждения, порядка функционирования системы планирования и управления, текущего использования средств автоматизации; б) совместное с руководством определение ИТ-стратегии учреждения и функциональных задач, подлежащих автоматизации в рамках КИС, в) выявление основных информационных потоков, циркулирующих в учреждении и определение в рамках каких организационных структур в каком порядке и последовательности должны решаться данные задачи; г) определение схем будущих информационных потоков и документооборота КИС.

На этом же этапе консультант совместно с руководством учреждения должен определить состав рабочей группы, ответственной за проект, правила взаимодействия в ней, ответственность за выполнение проектных задач, регламент выполнения работ, отчетную политику, правила предоставления результатов на протяжении всего жизненного цикла проекта, а также правила выявления и отслеживания статусов рисков, принципы и порядок поиска и принятия решений по их устранению.

#### II. Проектирование.

Проектирование информационных систем охватывает три основные области: проектирование базы данных; создание программ, экранных форм, отчетов, которые будут обеспечивать обработку информации и выполнение запросов к данным; определение требуемых технических и программных средств КИС. Для этого консультанту нужно осуществить выбор прикладного программного обеспечения, на базе которого будет построена КИС, разработать инфраструктуру КИС (сетевые схемы, схемы расположения оборудования, топологии сети, конфигурации аппаратных средств и т.п.), принять решение об аппаратной платформе. Аппаратную платформу следует выбирать, проанализировав и определив перспективы развития учреждения, принимая во внимание масштаб выбранного программного обеспечения и то, планируется ли его наращивание в будущем, а также всевозможные количест-

венные и качественные параметры, такие как количество автоматизированных рабочих мест, их функции, объемы информации, направленность ее потоков. Масштабы и мощность системы определяют уровень технического решения.

На этапе проектирования КИС консультант совместно с рабочей группой должен разработать руководящую и организационную документацию по порядку эксплуатации КИС (положений по службам, должностных инструкций и пр.), разработать календарный план работ по внедрению КИС, калькуляцию затрат на внедрение КИС, разработать план финансирования работ по внедрению КИС.

Проекты по внедрению систем автоматизации управленческой деятельности традиционно охватывают широкий спектр задач от формализации процедур сбора и хранения управленческой информации до осуществления изменений в организационной структуре управления и перераспределения обязанностей. Отличительной особенностью данного типа проектов является то, что от успеха или провала проекта может зависеть эффективность функционирования учреждения в целом. По этой причине тщательное планирование и контроль не только организационно-технических, но и человеческих аспектов внедрения системы приобретает особую важность. Поэтому на этапе проектирования КИС необходимо осуществлять подготовку персонала к изменениям – ознакомление с целями проекта, возможными планами реализации, при необходимости – разработка новой политики оплаты труда после внедрения КИС, а также определить требуемые работы по подготовке кадров – определение состава и количества учебных групп, состава и объема учебных курсов и т.п.

#### III. Внедрение или реализация проекта.

Во время проведения основных работ по внедрению создается, устанавливается и конфигурируется системная среда, определяются процедуры системного администрирования, устанавливаются основные программно-аппаратные комплексы и приложения. В системе настраиваются организационно-штатные и организационно-функциональные структуры учреждения. На этом этапе консультанту следует так же распределить персональную ответственность по всем этапам внедрения и опытной эксплуатации.

Внедрение корпоративной информационной системы – сложный процесс, длящийся от нескольких месяцев для небольших КИС до нескольких лет для КИС больших распределенных компаний с широкой номенклатурой продуктов и большим количеством поставщиков. Как указывалось выше, успех проекта по разработке и внедрению КИС во многом зависит от готовности учреждения к внедрению проекта, личной заинтересованности и воли руководства, реальной программы действий, наличия ресурсов, обученного персонала, способности к преодолению сопротивления на всех уровнях сложившейся организации.

При разработке проекта по совершенствованию КИС учреждения консультант может опираться на типовое содержание проекта<sup>440</sup>:

1. Организация экспресс-обследования учреждения.

1.1 Перечень вопросов.

1.2 Форма анкеты. Перечень анкетизируемых.

1.3 Результаты обследования.

2. Характеристика учреждения.

2.1 Профиль (вид деятельности), номенклатура выполняемых работ и услуг.

2.2 Организационная структура.

2.3 Персонал.

2.4 Производственные мощности: материально-техническая база. Территориальное расположение.

2.5 Производственные и технологические процессы, организация производственного процесса.

3. Разработка функционально-информационной модели существующей технологии и организации работы учреждения по реализации бизнес – процессов.

3.1 Функциональная деятельность по реализации рассматриваемых процессов.

3.2 Внутренний и внешний документооборот процессов.

3.3 Внутреннее и внешнее функциональное взаимодействие подразделений, вовлеченных в процессы.

3.4 Внутренние и внешние информационные потоки. Информационное взаимодействие подразделений, вовлеченных в процессы.

3.5 Применяемые средства автоматизации, используемые для реализации процессов.

3.6 Выводы.

4. Разработка функционально-информационной модели перспективной технологии и организации работы учреждения по реализации процессов

4.1 Функциональные задачи подразделений учреждения по реализации процессов, порядок и иерархические уровни их решения.

4.2 Схемы функционально-информационной модели рациональной технологии и организации работы КИС учреждения.

4.3 Разработка положений об основных функциональных задачах структурных подразделений по реализации процессов.

4.4 Определение состава, структуры, функционального назначения и информационного насыщения автоматизированных рабочих мест КИС.

4.5 Ориентировочный подбор состава и структуры технических и программных средств

4.6 Определение необходимого информационного насыщения системы.

4.7 Разработка функционально-информационной модели рациональной технологии и организации работы КИС учреждения с учетом обмена информацией с взаимодействующими подразделениями.

4.8 Необходимые изменения для обеспечения решения функциональных задач.

4.9 Определение состава должностных лиц учреждения, вовлекаемых в работу КИС.

4.10 Определение требуемой подготовки и переподготовки кадров к работе в условиях КИС.

5. Внедрение проекта.

5.1 Определение необходимых мероприятий и разработок по реализации и внедрению проекта.

5.2 Определение очередности реализации проекта.

5.3 Разработка календарного плана реализации и внедрения проекта.

5.4 Калькуляция затрат на реализацию проекта и разработка плана финансирования проекта

5.5 Порядок корректировки и доработок настоящего проекта.

6. Согласования

Таким образом, разрабатывая консультационный проект по совершенствованию корпоративной информационной системы в образовательном учреждении, консультант должен: 1) принять во внимание наиболее распространённые причины неудачных внедрений (недооценка сложности внедрения КИС; неготовность руководства учреждения в целом к конструктивным структурным изменениям и оптимизации деятельности; несоответствие функционала выбранной КИС реальным задачам учреждения, слабая организация выполнения проекта вплоть до полного отсутствия плана реализации, на каком-то из этапов – потеря интереса к внедрению, отсутствие поддержки руководства, сопротивление сотрудников); 2) учесть требования, предъявляемые к КИС; 3) опираться на основные принципы реализации проекта внедрения КИС; 4) соблюдать все этапы разработки и внедрения проекта. При соблюдении перечисленных условий деятельность консультанта должна быть успешной, а проект – реализованным.

© Солончук Т.А., 2012

<sup>440</sup> Проект-Менеджмент Центр [Электронный ресурс]. Режим доступа:

<http://www.proa.ru/single.php?ref=http://www.proa.ru/body.htm>.

(Дата обращения 02.02.2012г.)

# Международная выставка научных и методических изданий по менеджменту и экономике

## Номинация «ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ»

**Коняхина Л.Н., Чубаров И.А., Казанцев А.И. и др. Практикум по экономической теории: Учебное пособие. – Ч. 1: Микроэкономика. – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2010. – 190 с.**  
УДК 330(075.8)  
ББК 65я73 К65  
ISBN 978-5-4217-0057-9

Учебное пособие «Практикум по экономической теории: Часть 1. Микроэкономика» подготовлено коллективом авторов - преподавателями кафедры «Экономическая теория и моделирование экономических процессов». Оно предназначено для студентов бакалавриата и магистратуры экономических и неэкономических специальностей.

Структура и содержание пособия охватывает все темы раздела «Микроэкономика» учебных дисциплин «Экономическая теория», «Экономика» и предполагает углубленное изучение не только общетеоретических вопросов, но и конкретных проблем, стоящих перед микро-агентами рыночной экономики, в условиях перехода от сырьевой экономики к инновационной экономике.

Особую значимость приобретает данное учебное пособие потому, что в университет приходят выпускники школ, имеющие самое поверхностное представление об экономике, экономических отношениях, так как уроки по экономике проводятся лишь в нескольких школах области, и ведут их не специалисты (учителей экономики не готовит ни один вуз России, их нет даже в реестре педагогических специальностей).

В современных же условиях, как никогда, остро стоит вопрос об углубленной экономической подготовке специалистов любого профиля, их умении разбираться в экономических явлениях и процессах, видеть причинно-следственные взаимосвязи и взаимозависимости, иметь навыки формирования у них экономического анализа, давать оценку происходящему и принимать правильное экономическое решение.

Содержание пособия позволяет решать основные проблемы экономического обучения и воспитания бакалавров, магистров, формирования у них экономического мышления, выбирать лучшую из предложенных альтернатив.

Учитывая, что поступившие в университет слабо владеют категоричным аппаратом, авторы пособия включили значительное количество тестов по каждой теме дисциплин «Экономическая теория», «Экономика», «Микроэкономика».

Методика разработки тестов разная: от угадывания правильного ответа до его нахождения методом математического решения, с использованием формул, графиков и т.п.

Предложенные для решения задачи приближены к реальной действительности. Многие взяты из фактических данных предприятий. Они позволяют проверить, как научился студент на практике применять полученные теоретические знания, вести расчеты прибыли, издержек, величины спроса, предложения, их эластичности и т.д., а также использовать знания, полученные при изучении элементов экономической математики.

В задании по определению «верно», «не верно» предложенное утверждение требуются не только знания

теории, но и умения доказать, почему оно верно или не верно. Данное задание вырабатывает у студента уверенность в себе и помогает найти правильное решение.

Раздел пособия на развитие экономического решения заставляет студента давать оценку приведенного высказывания или текста, выдвигать свою точку зрения, обосновывать ее.

Вопросы для самоконтроля помогают студенту проверить, как он усвоил тему, на какие вопросы и проблемы ему надо обратить внимание, с какими вопросами прийти на консультацию к преподавателю.

В конце каждой темы названы понятия и категории, которые необходимо знать при изучении микроэкономики.

Учебное пособие «Практикум по экономической теории: Часть 1. Микроэкономика» дает возможность преподавателю поэтапно отслеживать эффективность усвоения студентами полученных знаний, проводить контрольные точки в течение семестра и формировать следующие компетенции: 1) знание и понимание законов развития природы, общества и мышления и умение оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности;

2) владение культурой мышления, способность к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения;

3) способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы;

4) способность к экономическому образу мышления;

5) способность анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса.

Многовариантность изложения материала, заданий по каждой теме позволяет студентам всесторонне изучить ее, проверить себя, насколько понятна и усвоена тема, вынесенная на семинарское занятие или изложенная в лекции, прочитанной преподавателем.

Пособие может быть эффективно использовано при подготовке и проведении всех нетрадиционных видов контроля и самоконтроля усвоения студентами всех форм обучения изучаемого материала, также играет важную роль при подготовке студентов к участию в вузовских, региональных, общероссийских и международных олимпиадах студентов по экономике, к участию в конкурсах всех уровней, конференциях и т.п.

© Коллектив авторов, 2012

**Коняхина Л.Н., Чубаров И.А., Казанцев А.И. и др. Практикум по экономической теории: Учебное пособие. – Ч. 2: Макроэкономика. – Курган: Изд-во Курганского гос. ун-та, 2011. – 202 с.**

УДК 330.101.54(076.5)

ББК 65.012.3я73 П69

ISBN 978-5-4217-0098-2

Учебное пособие «Практикум по экономической теории: Часть 2. Макроэкономика» подготовлено коллективом авторов - преподавателями кафедры «Экономическая теория и моделирование экономических процессов». Оно предназначено для студентов бакалавриата и магистратуры экономических и неэкономических специальностей.

Современный этап развития России, характеризующийся переходом к экономике знаний, инновационной экономике, двухуровневой подготовке специалистов, тре-

бует нового подхода к учебному процессу, формированию новой модели человека с высшим образованием.

Бакалавры должны получать глубокие теоретические знания, уметь решать поставленные перед ними задачи, находить их правильное решение, видеть взаимосвязь экономических явлений и процессов не только на микро-, но и на макроуровне, в масштабе мирового хозяйства.

Его цель: помочь каждому, кто стремится получить глубокие, всесторонние и качественные знания, самостоятельно или под руководством преподавателя приобрести практические навыки и умения по выполнению различных заданий, решению возникших сложных ситуаций, научить контролировать и проверять степень усвоения учебного материала, мыслить, высказывать и отстаивать свою точку зрения.

Перечень тем соответствует Государственному стандарту по курсу «Экономическая теория» высшего профессионального образования. Задания, содержащиеся в практикуме, могут быть использованы на разных стадиях учебного процесса: в контрольных заданиях, при подготовке к семинарским занятиям, зачетам и экзаменам.

Учебное пособие «Практикум по экономической теории. Часть 2. Макроэкономика» имеет особое значение для студентов заочной формы обучения при подготовке их к зачетам, экзаменам, для проверки качества усвоенного материала.

© Коллектив авторов, 2012

**Малашенко В.П. Концепция экономической теории социального развития: Монография. – Старый Оскол: РОСА, 2009. – 112 с.**

УДК 330.101.22

ББК 65.01

М 192

ISBN 978 – 5 – 903659 – 51 – 7

В работе представлена концепция новой экономической теории – теории социального развития, обосновывающая необходимость создания качественно новой мировой конкурентной среды на основе ценностей Всеобщей декларации прав человека, распространения экономической свободы, ликвидации нищеты и бедности в развивающихся странах, достижения в них гражданского согласия на основе согласованного применения в странах, участвующих в процессах глобализации, единых для всех государств высоких стандартов жизнедеятельности человека.

© Малашенко В.П., 2012

## **Номинация «ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА И ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИЙ»**

**Разработка бизнес-плана перерабатывающего предприятия: методика и примеры составления (мясная и молочная промышленность). – Уфа, 2009. – 138 с.**

УДК 631.1 (07)

ББК 65.290-80 (я7)

ISBN 978-5-9613-0081-9

В настоящее время тот, кто хочет заниматься предпринимательской деятельностью и получать прибыль, должен иметь хорошо продуманный и всесторонне обоснованный детальный план, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, выбор цели, техники, технологии, организации производства и реализации продукции. Разработка конкретного бизнес-плана процесс творческий, основанный на учете не только общих закономерностей бизнеса, но и специфических условий, личного опыта и знаний предпринимателя. Во всех случаях неоценимую методическую помощь студентам при подготовке дипломных работ, а также разработчикам могут оказать профессионально поставленные примерные бизнес-планы как типовые образцы, которые могут служить им примером для подробного обоснования своего собственного плана. Однако в опубликованных в России книгах и брошюрах излагаются в основном различные общие методические приемы составления бизнес-планов, раскрывается их роль и значение в достижении поставленных целей и мало приводится систематически обоснованных образцов проектных решений.

Предлагаемое учебное пособие призвано, хотя бы частично восполнить существующий пробел в современной практике и оказать действенную помощь руководителям и специалистам малых и средних предприятий, а также студентам и слушателям курсов повышения квалификации (переподготовки кадров) в разработке планов организации и развития нового вида деятельности (бизнеса) – реального или учебного.

© Батталова Р.Р., 2012

© Мухамадиярова З.Я., 2012

**Баяскаланова Т.А. Обновление основных производственных фондов промышленности России: монография. Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2010. – 144 с.**

УДК 658.152

ББК 65.291.571

ISBN 978-8038-0670-7

На основе анализа недостатков действующего механизма воспроизводства основных производственных фондов сформулированы новые подходы к процессу обновления, в частности, подход, основанный на движении потребительской стоимости средств труда. Уточнено понятие обновления, с новых позиций раскрыты содержание процесса обновления и формы работы при выборе варианта обновления основных производственных фондов.

Предназначена для научных работников, менеджеров промышленных предприятий, студентов инженерно-экономических специальностей.

© Баяскаланова Т.А., 2012

**Баяскаланова Т.А., Баяскаланова Г.А. Финансовая политика в промышленности: учеб. пособие. Иркутск: Изд-во ИрГТУ, 2010. - 80 с.**  
УДК 336.02 (075.8)  
ББК 65.261-18я73

Рассмотрены теоретические и методологические основы, организация и условия развития финансовой политики в промышленности России на уровне государства и предприятия в условиях рыночных отношений, а также проблемы и перспективы развития российской промышленности.

Предложены контрольные вопросы, тесты, методика выполнения самостоятельной творческой работы.

Предназначено для студентов специальности «Информационные системы и технологии».

© Баяскаланова Т.А., 2012

© Баяскаланова Г.А., 2012

**Миляева Л.Г. Основы экономического анализа хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Л.Г. Миляева; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2009. – 144 с.**

УДК 658.1:338.3 (075.8)

ISBN 978-5-9257-0160-7

В учебном пособии представлены способы обработки экономической информации, основы факторного анализа, методы измерения влияния факторов в детерминированном анализе.

Структура теоретической части учебного пособия обусловлена содержанием заданий для самостоятельной работы студентов: расчетной работы на тему «Факторный анализ годового фонда заработной платы рабочих промышленного предприятия»; курсовой работы на тему «Факторный анализ себестоимости продукции промышленного предприятия»; итогового контрольного теста «Основы экономического анализа»

Учебное пособие представляет интерес для преподавателей, аспирантов и студентов экономических специальностей высших учебных заведений.

© Миляева Л.Г., 2012

**Эффективность производства экологической сельскохозяйственной продукции / Г.А. Хабиров, Т.Е. Брагина. – Уфа: Башкирский ГАУ, 2008. – 144 с.**

УДК 338.432

ББК 65.32

ISBN 978-5-7456-0191-0

В монографии рассмотрены вопросы повышения потребительских характеристик сельскохозяйственной продукции, изучен опыт внедрения экологических принципов в сельское хозяйство в России и за рубежом. Изложены методические основы оценки эффективности производства экологической сельскохозяйственной продукции на примере хозяйств республики Башкортостан.

© Хабиров Г.А., 2012

© Брагина Т.Е., 2012

**Дубик Е.А., Басова Л.Н. Применение методов управления проектами в производственной деятельности промышленного предприятия: учеб. пособие для студентов вузов/ Е.А. Дубик, Л.Н. Басова; Нижегородский государственный техни-**

**ческий университет им. Р.Е. Алексеева. Нижний Новгород, 2009. – 86 с.**

УДК 658.512.6

ББК 65

ISBN 978-5-93272-620-4

В учебном пособии рассматриваются современные элементы управления проектами в производственной деятельности промышленного предприятия, изучение которых поможет решать стратегические задачи в области экономики и организации производства. Широко освещены важнейшие направления развития новых, прогрессивных форм организации производства на предприятии: применение поточных методов в крупносерийном производстве; организация участков серийной сборки изделий (узлов, подузлов, мелких сборочных единиц); организация предметно-замкнутых участков в условиях непоточного производства.

© Дубик Е.А., 2012

© Басова Л.Н., 2012

## **Номинация «ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»**

**Управленческие решения. Учебник; Унив. Изд. «Н. Рилски». - Благоевград, 2008. – 195 с.  
ISBN 978- 954-680-555-3**

Цель этого учебника помочь формированию систематического мышления и опыта в связи с организацией процесса принятия решений. Учебник представляет суть процесса принятия решений, как в теоретическом и прикладном-практическом аспекте. Основная задача менеджера, которому были делегированы соответствующие полномочия, детальное знание всех проблем, и возможность так организовать процесс принятия решений, чтобы была налична высокая степень вероятности принятия эффективных управленческих решений.

*Первая глава* - «Общая характеристика управленческих решений» уточняет характер управленческого решения, условие, необходимое для приступлению к взятию управленческого решения, видов решений и принципы принятия решений. Представлена структура процесса принятия управленческих решений.

Во *второй главе* - «Факторы, влияющие на процесс принятия решений управленческих решений» исследует субъективных и объективных факторов, которые влияют на процесс принятия решений. Внимание уделяется влиянию внешней и внутренней среды предприятия, качеств менеджера и в свете различных комбинации необходимых и собственных качеств менеджера сформировались четыре типа менеджеров. Определен минимальный управленческий цикл – время принятия определенного управленческого решения и связь между эффективностью принятого решения и экономия времени.

*Третья глава* - «Этапы процесса принятия управленческих решений» полностью посвящена на этапам принятия управленческих решений, разработка альтернативных решений, выбор решения, осуществление и мониторинг управленческих решений. Для каждого из этих этапов рассмотрены отдельные варианты.

*Четвертая глава* - «Методы принятия управленческих решений» описывает методы для принятия управленческих решений классические, административные, политические и формальные методы. Обращается внимание на методы группового взятия решения «Делфи», «Мини-Делфи», «Мозговой штурм», «635», «Обсуждение 66» и «Ринги».

*Пятая глава* - «Человеческий фактор в процессе принятия решений» посвящен роли руководителя как субъекта в процессе принятия решений и уточняются его основные функции. Путем тестирования и объединения двух основных факторов, которые влияют на стили принятия решения - количество информации, которое необходимо во время принятия решения и количество возможных альтернатив для достижения до решения определил четыре основных стили принятия решения. Особый акцент делается на модели Врум и Джаго для взаимодействия с подчиненными в процессе принятия управленческих решений.

В *шестой главе* - «Информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений» отдельно основные группы информационных систем по иерархическому уровню управления и управленческие решения, использованные информационные технологий. Особое внимание уделяется природе, основным характеристикам, преимуществам, основными потребителями, элементам и применению системы для поддержки процесса принятия решений. Определены

уровни поддержки системы для поддержки принятия решений в организации.

В *седьмой главе* - «Риск во время принятия управленческих решений» полностью посвящена и включает определения и типы рисков и методов оценки рисков. Обсуждаются основные задачи, этапы и принципы управления риском. Предлагаются возможности для его ограничения.

Принятие управленческих решений является наиболее важным моментом в деятельности управления. Управлять означает постоянно принимать управленческих решений, чтобы разрешать различные проблемы. Управление любой коммерческой организации на практике реализуется путем принятия управленческих решений. Эффективность функционирования организации и ее выживание напрямую зависят от качества принятых управленческих решений.

© Филипова М., 2012



## Номинация «ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

**Маркетинг взаимодействия: инструментарий и практика: моногр. / Е.В. Балахонова и др.; под ред. Л.Н. Семерковой. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2010. – 210 с.**

339.13.024, 65.291.3-21, 978-5-94170-341-8

Рассмотрены основные положения концепции маркетинга взаимодействия в применении к различным отраслям и сферам деятельности. Анализируются проблемы управления отечественных предприятий и организаций; рассматривается роль маркетинга, его инструментов и методов в их решении. Исследуются возможности и специфика использования различных аспектов маркетинговой деятельности в машиностроении, легкой и пищевой промышленности, в сфере образования. Предлагаются методики, механизмы, алгоритмы реализации маркетингового инструментария, направленного на динамичное развитие и повышение эффективности работы экономических субъектов.

Книга предназначена для научных работников, студентов и аспирантов высших учебных заведений, слушателей систем подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов в сфере маркетинга и менеджмента.

© Коллектив авторов, 2012

**Повышение эффективности и качества финансового менеджмента региональной бюджетной политики. [Текст] / С.П.Сазонов, А.В. Лукьянова, Д.Ю. Завьялов; под общ. ред. С.П.Сазонова; Волгогр. гос. техн. ун-т, Фак. экономики и управления, Каф. «Экономика и финансы предприятий». – Волгоград: Царицинская полиграфическая кампания, 2009. – 420 с.**

УДК 336.143:353

ББК 65.261.713-21

ISBN 978-5-903040-30-8

В книге рассматриваются вопросы эффективности финансового менеджмента проводимой бюджетной политики в сфере общественных финансов на региональном уровне, определяются проблемы современной бюджетной системы и выявляются пути их решения, а также рассматриваются методологические подходы к оценке повышения качества финансово-бюджетного управления регионом, что особенно актуально в период проведения административной, налоговой и бюджетной реформ.

В издании достаточно подробно освещены вопросы оценки сущности, роли, места и принципов бюджетной политики и контроля на региональном уровне в реализации задач, поставленных Президентом РФ в области модернизации бюджетной сферы и органов государственного управления.

Издание посвящено очень важной и актуальной в современных условиях развития экономики России теме – поиску механизмов и определению методологии планирования и финансирования регионального бюджета с точки зрения его обоснованности и эффективности в условиях налогово-бюджетной и административной реформ.

Данное научное издание предназначено для руководителей и специалистов органов финансового и казначейского контроля. Работников бюджетной сферы, может применяться органами законодательной и исполнительной власти федерального и регионального уровня, Счетной палатой РФ, органами Федерального казначейства в их деятельности по составлению и рассмотрению норматив-

ных актов о соответствующих бюджетах, при разработке и проведении бюджетной политики, при организации исполнения бюджета региона и муниципальных образований, при организации контроля за расходованием бюджетных средств и других специалистов-практиков в области управления общественными финансами, преподавателей, студентов, научных работников, а также широкого круга читателей, интересующихся проблемами казначейского исполнения бюджетов всех уровней и его реализацией в условиях реформирования бюджетного процесса.

© Сазонов С.П., 2012

© Лукьянова А.В., 2012

© Завьялов Д.Ю., 2012

**Соколова Н.Г. Формирование системы дополнения информации о личном потреблении населения в муниципальном управлении. – Екатеринбург - Ижевск: Изд-во Института экономики УрО РАН, 2008. – 189 с.**

УДК 339.1

ББК 65.9(2Рос)-94 С 594

ISBN 5-7029-0336-1

Работа посвящена проблеме взаимодействия процесса муниципального управления потребительского рынка и личного потребления населения, особенностям регулирования потребительского рынка посредством актуального информационного обеспечения. В работе проанализированы теоретические подходы к исследованиям и моделированию личного потребления населения. На основании выделения актуальной информационной потребности с позиции муниципального управления предложена концепция системы дополнения информации о личном потреблении населения.

Теоретически разработана и экспериментально апробирована система дополнения информации о личном потреблении. Выполненные маркетинговые исследования позволили сформировать ряд моделей потребления населения, сформировать базы данных для решения задач оценки и регулирования потребительского рынка муниципального образования.

Монография рассчитана на руководителей и специалистов по маркетингу работающих в сфере муниципального управления и предпринимательства.

© Соколова Н.Г., 2012

**Соколова Н.Г. Основы маркетинга: практикум / Н.Г. Соколова. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 378 с. – (Высшее образование).**

УДК 339.1(075.8)

ББК 65.290-2я73, КТК 0970, С59

ISBN 978-5-222-15674-2

В практикуме представлены различные по характеру и сложности задания для освоения и выявления устойчивого усвоения материала по учебной дисциплине «Основы маркетинга». В учебном пособии представлены задания на понимание терминов, вопросы для контроля и обсуждения, расчетные задачи, упражнения и ситуационные задания, тесты для проверки остаточных знаний, а также в ряде случаев методики, алгоритмы и материалы, позволяющие осуществлять расчетные задачи и упражнения по основным вопросам, изучаемым в курсе «Основы маркетинга».

Пособие предназначено для студентов и преподавателей экономических вузов, слушателей школ бизнеса и участников системы повышения квалификации, практических работников, изучающих основы маркетинга.

© Соколова Н.Г., 2012

**Управління маркетинговими можливостями підприємства: [монографія]. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 180 с.**

УДК 339.138:656.13.07

ББК 65.05:39.38

ISBN 978-966-303-349-5

Рассмотрены теоретические и методические основы управления маркетинговыми возможностями предприятия.

Предложен методический подход к определению маркетинговых возможностей предприятия, который базируется на максимизации соответствия требований субъектов среды непосредственного окружения и предложения предприятия за счёт циклического перераспределения использования определённых усилий согласно элементов комплекса маркетинга.

© Коллектив авторов, 2012

## **Номинация «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЯ»**

**Девятковская И.В., Сыманюк Э.Э. Управление персоналом: планирование деловой карьеры: учебно-метод. пособие. – Екатеринбург, Уральский гос.пед.ун-т, 2007. – 133 с.**

УДК 338 (075.8)

ББК У291.21

Д 25

В учебно-методическом пособии рассматривается проблема планирования деловой карьеры личности. Проанализированы основные подходы к изучению профессионального развития и карьеры, а также основные факторы, детерминирующие развитие карьеры, мотивы карьерного роста.

Практический характер пособию придает мотивационный тренинг, разработанный и предложенный авторами.

Учебно-методическое пособие может быть использовано при изучении курсов «Управление персоналом», «Организационное поведение», а также специалистами в области профессиональной деятельности, преподавателями, студентами, слушателями курсов повышения квалификации, практическими психологами и профконсультантами, а также теми, кто интересуется проблемами планирования карьеры.

© Девятковская И.В., 2012

© Сыманюк Э.Э., 2012

**Дорогина О.И. Работоспособность личности: психологические аспекты: практико-ориентированная монография [Текст] / Дорогина. – Екатеринбург: Урал. гос. пед. ун-т, 2010. – 188 с.**

УДК 159.98 (021)

ББК Ю941.19

ISBN 978-571-860-4535

В монографии рассматриваются психологические особенности педагогов с разным уровнем работоспособности, а также определены психотехнологии по ее оптимизации создающие условия для прогрессивного целенаправленного профессионального становления личности.

Практико-ориентированный характер монографии придает определение психологического сопровождения педагогов, позволяющее поддерживать работоспособность на оптимальном для выполнения профессиональной деятельности уровне.

Книга представляет интерес для специалистов в области профессиональной деятельности, преподавателей, аспирантов и студентов педагогических вузов, слушателей курсов повышения квалификации, практических психологов образовательных учреждений и профконсультантов службы управления персоналом, а также тех, кто интересуется проблемами повышения работоспособности.

© Дорогина О.И., 2012

**Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / Дорогина О.И., Синякова М.Г. и др.// Науч. ред. М.Г. Синякова; Урал. гос. пед. ун.-т. - Екатеринбург, 2011. – 110 с.**

УДК 331.108.26 (075.8)

ББК У291.21

Д69

Данное пособие подготовлено по заказу ОАО ВУЦ «Адаптекс» преподавателями и студентами Института кадрового развития и менеджмента УрГПУ. В пособие представлены теоретические подходы к решению практической задачи, связанной с повышением заинтересованности работников в результатах труда. Подобраны и разработаны системы стимулирования персонала, которые используются в конкретных производственных, образовательных и торговых организациях.

Предназначено в качестве теоретического и практического пособия для студентов и слушателей, обучающихся по образовательным программам в области управления персоналом, а также для практических руководителей и специалистов кадровых служб предприятий и учреждений.

© Коллектив авторов, 2012

**Миляева Л.Г. Управление поведением персонала организации в условиях инновационной среды: монография. – Новосибирск: «Сибирское университетское издательство», 2009. – 220 с.**

УДК 331.108:331.101.38

ISBN 978-5-379-00031-8

В монографии проанализированы теоретико-методологические проблемы мотивации, оценки и стимулирования труда персонала организаций в условиях перехода на инновационный путь развития, представлен авторский подход к персоналу как к доминантной компоненте инновационного потенциала организации, предложен оригинальный методический инструментарий по оценке и стимулированию персонала инновационных организаций, приведены результаты его апробации на базе организаций научно-производственного комплекса г. Бийска – наукограда РФ.

Работа представляет интерес для научных работников, руководителей и специалистов инновационных организаций, специалистов местных органов власти, преподавателей, аспирантов и студентов экономических специальностей высших учебных заведений.

© Миляева Л.Г., 2012

**Миляева Л.Г. Теоретико-методические и прикладные аспекты кадрового менеджмента организаций: монография /Л.Г. Миляева, Д.Ю. Федоркевич. – Новосибирск: «Сибирское университетское издательство», 2011. – 180 с.**

УДК 331.108:331.101.38

ISBN 978-5-379-01909-9

В монографии обоснованы теоретико-методологические основы управления персоналом современных организаций; представлен авторский методический инструментарий, нацеленный на диагностику и управление кадровой ситуацией, а также предназначенный для мониторинга ключевых параметров кадрового менеджмента; отражены результаты его апробации на

примере ведущих промышленных предприятий НП «Алтайский биофармацевтический кластер».

Монография предназначена для руководителей и специалистов служб управления персоналом (управления человеческими ресурсами) разнопрофильных организаций; для преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений, а также для научных работников, занимающихся проблемами кадрового менеджмента.

© Миляева Л.Г., 2012

© Федоркевич Д.Ю., 2012

**Тарификация работ и работников в сельском хозяйстве / Р.Н. Сайранов, А.Р. Зидымаков, Т.В. Вострецова; под ред. Р.Н. Сайранова. – Уфа: Мир печати, 2011. – 168 с.**

УДК 631.1:331

ББК 65.245

ISBN 978-5-9613-0182-3

В работе рассматриваются научно-методические подходы к тарификации работ (конно-ручные, по обслуживанию животных, механизированные полевые), а также рабочих, руководителей и специалистов сельскохозяйственных организаций, направленные на совершенствование мотивации труда и справедливую дифференциацию материального вознаграждения.

В качестве основы разработки количественной методики оценки сельскохозяйственных работ рассматривается аналитический метод, предполагающий расчленение трудового процесса последовательно по факторам, признакам и показателям, характеризующим труд с технологической организационной стороны. Описание работ ограничено двухуровневым расчленением, что делает методику тарификации работ и работников и построение тарифных сеток для всех видов сельскохозяйственных работ и категорий работников малозатратной и доступной для самостоятельного использования специалистами сельскохозяйственных организаций. Она легко адаптируется к основным управленческим решениям в области организации оплаты труда в условиях стабилизации социально-трудовых отношений на селе, модернизации отрасли и развития малых форм хозяйствования.

© Коллектив авторов, 2012

**Ушева М. Позитивно лидерство. – Благовещенск: Унив. Изд. «Н. Рилски», 2010. – 235 с.**

ISBN 978-954-680-686-4

Лидерство является неотъемлемой частью эффективного управления. Лидерство происходит главным образом в межличностных отношениях. Оно связано с достижениями общих целей, так чтобы последователи принимали их как свои собственные. Руководство затрагивает людей как выполняющие определенные функции и контролирует взаимодействие между ними. Эффективное управление невозможно без лидерства.

Позитивное лидерство включает в себя не только знания о том, что требуется от человека со стремлением и способностями лидера успевать. Включает не только четкое представление о будущих желаемых результатов и средств для их достижения, но также осознание, что не каждая цель стоит ресурсов и усилий. И самое главное – знания и навыки так позитивно организовать и мотивировать людей, чтобы они не только следовали выбранному лидером пути как свой собственный, но и развивали одновременно свою личность и становились лучшими профессионалами, лучшими людьми.

Исследование позитивного лидерства - субъект этой монографии проводится сначала с группами школь-

ников старших классов и затем с сотрудниками в муниципальной администрации города Благовещск в период 1997-2008 гг. Эта монография посвящена второй части исследования (с 2005 до 2008 гг.) – позитивное лидерство и его влияние на сотрудников муниципальной администрации в качестве управленческой практики. Однако позитивные лидерство продолжает применяться в работе со студентами Факультета экономики и управления Юго-западного университета (с 2009 года и в настоящее время).

*Первая глава* – «Общая характеристика концептуальных исследований лидерства» рассматривает несколько вопросов.

*Лидерство и потребности.* В своей основе лидерство и особенно позитивное лидерство является правильным общением, раскрытие информации о характере потребностей людей вступать в коммуникативные взаимодействия. Одна из самых известных психологической интерпретации этой потребности представлена в теории Уильяма Шетца об основных межличностных ориентации личности. Лидер как убедительный коммуникатор - в позитивном лидерстве убеждающее сообщение направлено прежде всего к установкам, которые помогают личности интерпретировать и оценивать внешний мир.

*Сходства и различия между лидером и менеджером.* Важно проводить различие между терминами «лидер» и термина «менеджер». Несомненно они близки как функции, но не как дух. Именно поэтому, когда говорим о позитивном лидерстве, мы пользуемся понятием «лидер», а не «менеджер». Однако, есть еще одно понятие, которое интенсивно используется в последнее время – «бизнес-лидер». Этот термин ближе к позитивному лидерству, которое мы рассматриваем. Бизнес-лидер имеет обязанности менеджера, но имеет и навыки для создания интересных для достижения целей и вдохновения членов своей команды, иными словами, чтобы создавать последователей и мотивировать их достигать заранее поставленных организационных целей. Современное позитивное лидерство включает в себе такие мероприятия, как создание миссии предприятия, организация успешных команд, наставничество, забота о последователях, отличная реализация целей и задач, принятие решений и стимулирование инноваций, изобретение будущего.

*Лидерские качества и навыки позитивного лидера.* Здесь рассматриваются основные личностные компетенции эффективного лидера, который использует позитивное лидерство как инструмент для влияния и взаимодействия. Особое внимание, говоря о позитивного лидерства обращается «ассертивности» - настойчивости без агрессивного коммуникативном поведении позитивного лидера.

*Теории лидерства.* Этот раздел включает: личностные теории; теории взаимодействия и ожиданий; гуманистические теории; теории обмена; теории мотивации; теории лидерских ролей; синтетическая (комплексная) теория лидерства и др.

*Классификации лидерства,* которые включают в себя: ранних классификации лидерства; типология Макса Вебера; типология Гарольда Ласуэла; психиатрические типологии лидерских стилей; рыночная типология лидерства и др.

*Лидерские стили как различные управленческие подходы* является последняя точка в теоретическом изучении концептуальных исследований лидерства в монографии.

*Вторая глава* называется «Команда» и посвящена команды и командной работе. Включает в себя определения и типы команд, основные факторы эффективности команды, работа с рейтингом команды, типы личностей, способствующих эффективности команды; конкретного

анализа успешного лидера команды и руководящих принципов и правил для объединения работы команды к общей цели.

Акцент делается на разницу между «группа людей» и «команда», цели и преимущества групповой организации работы. Рейтинг команды рассматривается как визуальное представление эффективности, определение масштаба необходимых изменений, а также для сравнения с другими командами. Подчеркивается, что, в применении позитивного лидерства команда имеет важную роль для становления новых позитивных лидеров. В отличие от традиционного лидерства, позитивное обращает внимание на тот факт, что важно принимать во внимание все личностные качества и даже того как командная работа по конкретному проекту будет отражаться каждому из участников в команде.

Особое внимание уделяется необходимости объединения управления с лидерством и что эта потребность увеличивается одновременно с возрастанием необходимости совместной работы. То есть, доказываются гипотезы, что, если лидерство является обязательным элементом управления, то человек, который должен стать руководителем команды должен быть не только в качестве менеджера и лидера. В то же время подчеркивается, что лидерство не является синонимом руководства и эти две понятия не следует заменять наугад.

Понимание различий между управлением и лидерством, а также необходимость объединения этих двух понятий создаст предпосылки для более качественного отбора, профессиональной подготовки и оценки лидеров и их команд.

*Третья глава* посвящена «Позитивного лидерства и командной работе в муниципальной администрации», то есть результаты фактического исследования позитивного лидерства и его место и влияние на работу с персоналом. Предлагаются анализы структур до и после апробирования методов позитивного лидерства в Отдела «Образования, молодежная деятельность и спорта» муниципального управления; создание команды и усвоения различных вербальных и невербальных методов коммуникации сотрудников с позиций позитивного лидерства. такие как: обратная связь «я-сообщение», активное слушание, основные реакции на выступлений партнеров; выявление и устранение основных препятствий для общения и др.

Описаны изменения в процессе принятия решений после применения позитивного лидерства; трудности, через которые неизбежно проходит каждая команда и др.

Апробация позитивного лидерства и командной работы дает возможность и для проведения серьезной работы и научению организованной формы общения, с акцентом на интересные наблюдения, что, в различных деловых встречах и мероприятиях используются различные типы стратегии - обмена информацией, решения проблем и принятия решений, творчества и инноваций, оценки и обратной связи, управления конфликтами и др.

Во второй главе обращается внимание и базовым навыкам, принципам и стилям управления, особенно подчеркивая основные навыки позитивного лидерства, принципов и стилей руководства. Рассматривается делегирование полномочий и распределение бремени задач со стороны позитивного лидера, особенно обращается внимание тому, что часто не замечается или пропускается во время делегирования, а именно разделение ответственности за результаты, вытекающие из осуществления поставленных задач.

И наконец, как один из основных результатов научно-практического исследования «Позитивного лидерства и командной работы в муниципальной администрации» подчеркивается тот факт, что в создании и управление команды «Образование» используется прежде всего гиб-

кий стиль руководства и принципы позитивного лидерства, который учитывает прежде всего личностные черты и компетенции сотрудников. Ставится акцент в применении позитивного лидерства можно наблюдать большинство лидерских ролей. Каждый член команды знает свое место и значение для команды и готов принять даже немного больше работы в интересах достижения общей цели. Кроме того, каждый в своем собственном секторе начинает проявляться и как лидер. Как результат это приводит к гораздо большему энтузиазму в работе, генерируется много новых идей и не в последнюю очередь, дисциплина и контроль во всех секторах поднимается на новый уровень. И тем самым повышается эффективность всего отдела.

Основные выводы, которые получаются из всего изучения позитивного лидерства, являются следующие. Проблема «позитивное лидерство» в первый раз рассматривается как научная. В классификации, теоретических замечаниях и теориях лидерства позитивное лидерство не рассматривается как феномен общения. Однако это одна из основных современных проблем социального управления, которая требует дальнейших серьезных исследований.

Изложены основные характеристики модели позитивного лидерства и разницу в стилях общения. На базе результатов его применения может быть определено преобразование «менеджера» в «лидера».

Доказана эффективность приложения форм, методов и процедур для развития позитивного лидерства. Изяснено использование позитивного лидерства в организации эффективных команд и лидерских групп. Его влияние на учащихся в возрасте средней школы и разного возраста и образования взрослых, формирование лидерских качеств.

Найдено место позитивного лидерства в системе современных отношений в рабочей среде.

Таким образом, позитивное лидерство - это лидерство, которое вдохновляет людей. Мотивирует их не только для достижения своих собственных целей и желаний, но и развиваться как личности, готовящихся также привести других после себя.

© Ушева М.Н., 2012

**Фоменко С.Л. Профессиональное становление педагогического коллектива как коллективного субъекта деятельности: методология, теория и практика. - М.: Издательство «Спутник+», 2009.- 381 с.**

УДК 371.12

ББК 74р

ISBN 978-5-9973-0189-7

Материалы монографии могут быть использованы руководителями и методическими службами учреждений общего образования при решении вопросов, связанных с управлением профессиональным развитием коллектива, планированием управленческих действий в зависимости от уровня и этапа профессионального развития коллектива.

© Фоменко С.Л., 2012

## **Номинация «ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Менеджмент экологических инноваций как основа концепции политики экологической сбалансированности: монография / Е.В. Ильичева, И.А. Маслова, Л.В. Попова. – Старый Оскол: ТНТ, 2011. – 288 с.**

УДК 65.0

ББК 65.290 – 2

И 468

ISBN 978-5-94178-309-0

На основании выполненных автором исследований, разработаны теоретические положения, совокупность которых можно квалифицировать как новое научное достижение: разработаны концептуальные и методологические основы экологоориентированного бухгалтерского учета в соответствии с международной практикой. Теоретические результаты открывают возможности осуществления научных исследований по проблемам внедрения экологоориентированного бухгалтерского учета в российскую практику.

© Коллектив авторов, 2012

**Миляева Л.Г. Теоретико-методические аспекты оценки инновационного потенциала производственной деятельности организаций: монография /Л.Г. Миляева, Д.А. Белоусов – Новосибирск: «Сибирское университетское издательство», 2010. – 136 с.**

УДК 338.24

ISBN 978-5-379-01607-4

В монографии обоснованы теоретико-методологические основы исследования инновационного потенциала; представлен оригинальный методический инструментарий по комплексной оценке его доминантной сквозной ресурсной составляющей; презентована экспресс-методика оценки уровня развития инновационно-производственного потенциала производственной деятельности организаций.

Монография предназначена для руководителей и специалистов инновационных организаций; для преподавателей, аспирантов и студентов профессиональных учебных заведений, для научных работников, занимающихся проблематикой оценки инновационного потенциала.

© Миляева Л.Г., 2012

© Белоусов Д.А., 2012

**Номинация**  
**«ЭКОНОМИКА, МЕНЕДЖМЕНТ**  
**И МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАНИЯ»**

**Миляева, Л.Г. Анализ конкурентоспособности выпускников высших учебных заведений: монография /Л.Г. Миляева, О.В. Борисова; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2009. – 142 с.**

УДК 339.137:378 (07)  
ISBN 978-5-9257-0170-6

В монографии представлены теоретико-методологические и методические подходы к анализу конкурентоспособности выпускников высших учебных заведений; обоснована оригинальная концепция изучения параллельного рынка образовательных услуг; проанализированы результаты апробации профильных методик.

Монография предназначена для администрации высших учебных заведений при мониторинге трудоустройства выпускников и реализации системы содействия их трудоустройству; для руководителей и специалистов служб управления персоналом разнопрофильных организаций – при осуществлении программ адаптации молодых специалистов; для студентов, аспирантов и преподавателей профессиональных учебных заведений, занимающихся проблематикой конкурентоспособности выпускников.

© Миляева Л.Г., 2012  
© Борисова О.В., 2012

**Номинация «УЧЕБНИК БУДУЩЕГО»**

**Безуглая В.А. Микроэкономика. Учебное пособие. - Киев: Центр учебной литературы, 2007. – 288 с.**

УДК 330.101.542 (075.8)  
ББК 65.012я73  
ISBN 978-966-364-530-8

В структуру учебного пособия входят 14 тем, которые полностью по своему содержанию соответствуют стандартам образовательно-профессиональной программы Высшей школы по направлению 0501 – «Экономика и предпринимательство».

С помощью данного пособия студенты смогут получить углубленные теоретические и практические знания по микроэкономическим процессам, а именно: определить, как оптимизируют свой выбор потребители, выбирая определенный набор товаров; как максимизируют свою прибыль производители, действующие в условиях монополии, олигополии, монополистической и чистой конкуренции, и какой объем производства и цену выбрать при этом. Студенты также овладеют вопросами эффективного распределения ресурсов для производства продукции: определяют, в каком случае фирмам следует осуществлять инвестиции и какой инвестиционный проект будет действительно эффективным.

Представленный в пособии материал изложен с помощью исторического экскурса некоторых важных экономических процессов и понятий.

Преимуществом данного учебного пособия является изложение материала с помощью графических, словесно-описательных и математических моделей, схем, таблиц, а пояснения к ним сгруппированы в определенные блоки. Это позволяет акцентировать внимание студентов на действительно важных проблемах курса и значительно облегчает усвоение изложенного материала по микроэкономическим проблемам.

Рекомендовано для специалистов в области экономики, преподавателей, аспирантов, студентов экономических специальностей высших учебных заведений.

© Безуглая В.А., 2012

**Безуглая В.А. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. - Киев: Центр учебной литературы, 2011. – 712 с.**

УДК 336.012.23 (075.8)  
ББК 65.290-93я73  
ISBN 978-611-01-0188-2

В структуру учебного пособия входят 12 тем, которые полностью по своему содержанию соответствуют стандартам образовательно-профессиональной программы Высшей школы по направлению 0501 – «Экономика и предпринимательство».

Освещены теоретические основы по основным направлениям финансового управления предприятием, в частности рассмотрены сущность, задачи и принципы финансового менеджмента включая систему информационного обеспечения управления финансовыми ресурсами, а также принципы формирования активов и методы оптимизации структуры капитала предприятия с определением их эффективности. Проанализированы закономерности формирования и оптимизации денежных потоков, сущность инвестиционной деятельности и методы повышения ее эффективности с учетом подходов к минимизации финансовых рисков. Кроме того, уделено внимание анализу концепции внутрифирменного планирования и бюджетирования, а также рассмотрены основные методы обеспече-

ния финансовой устойчивости во избежание кризисного состояния фирмы.

Оригинальность авторского подхода заключается в том, что вся система теоретических, методологических, практических знаний представлена в виде схем, графиков и таблиц. Это дает студентам возможность акцентировать внимание на основных элементах вышеуказанного курса и запоминать представленный иллюстрированный материал.

Рекомендовано для специалистов в области экономики, стратегического и корпоративного управления, преподавателей, аспирантов, студентов экономических специальностей высших учебных заведений.

© Безуглая В.А., 2012

**Рынок ценных бумаг: учебник для студ., обуч. по напр. «Экономика» и спец. (проф. подготовки) «Финансы и кредит» / А.И. Гончаров, М.В. Гончарова. - М.: ПЛАНЕТА, 2011. - 800 с.**

УДК 336.763

ББК 65.264.31

ISBN 978-5-91658-257-4

Учебник соответствует требованиям государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования. Изложение университетского курса «Рынок ценных бумаг» содержит комплексное представление ценных бумаг, организационно-экономического устройства и функционирования особой части финансового рынка, обеспечивающей заёмщиков-эмитентов денежными ресурсами, согласно положениям действующего законодательства на 1 июля 2011 г.

Адресован студентам, обучающимся по направлению «Экономика» и специальности (профилю подготовки) «Финансы и кредит» в образовательных учреждениях высшего профессионального образования, аспирантам, преподавателям ВУЗов, специалистам в области финансов, денежного обращения и кредита.

Рекомендован УМО по образованию в области финансов, учёта и мировой экономики в качестве учебника.

© Гончаров А.И., 2012

© Гончарова М.В., 2012

## Номинация «МОЛОДОЙ УЧЕНЫЙ»

**Управление развитием сельских территорий муниципального района / Т.В. Вострецова, Т.А. Галиев. – Уфа: БГАУ, Мир печати. – 154 с.**

УДК 631.1 : 65.01

ББК 65.290-2, В 78

ISBN 978-5-7456-0237-5

Рассматривается механизм управления развитием сельских территорий, основанный на методах индикативного планирования и программно-целевом подходе, позволяющий скоординировать интересы сельскохозяйственных товаропроизводителей и органов государственной власти в условиях местного самоуправления.

Представлены методики типологического исследования проблем сельских территорий региона и их диверсифицированного развития, направленные на обоснованное формирование региональной сельской политики с учетом особенностей и потребностей конкретных муниципальных районов.

Рекомендуется государственным и муниципальным служащим, руководителям и специалистам сельскохозяйственных организаций, преподавателям, аспирантам и студентам вузов.

© Вострецова Т.В., 2012

© Галиев Т.А., 2012

**Чернышев Д.А. Стратегические альянсы в индустрии гостеприимства как организационно-управленческая модель ведения бизнеса. - М.: ИПО «У Никитских ворот», 2011. – 152 с.**

УДК 33

ББК 65.433. 449.

ISBN 978-5-91366-367-2

В монографии содержится теоретический и практический материал, который может быть использован в деятельности туристских и гостиничных предприятий в качестве организационно-экономической основы для разработки и реализации собственной стратегии развития, совершенствования корпоративного управления. Методические положения исследования могут быть использованы в учебном процессе высших учебных заведений по дисциплинам «Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме», «Стратегический менеджмент» и другим.

Научная значимость исследования состоит в разработке комплекса научно-методических и практических рекомендаций по формированию стратегических альянсов в туристско-гостиничном бизнесе с целью повышения социально-экономической эффективности функционирования и конкурентоспособности входящих в них предприятий индустрии гостеприимства на внешних и внутренних рынках.

© Чернышев Д.А., 2012



## УЧАСТНИКИ КОНФЕРЕНЦИИ И ВЫСТАВКИ

Фамилия и инициалы участника	Ученая степень / ученое звание	Организация, должность	Государство / город
Jean-Marie Ortiz de Elguea		University of Deusto (San-Sebastian campus), PhD student (Informatics in Economics), master in Informatics	Spain, San-Sebastian
Аленкина А.В.		Восточноукраинский национальный университет им. В. Даля, специальность «Учет и аудит», студентка	Украина, Луганск
Аликперов И.М.	к.э.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедры теории и практики управления организацией	Россия, Екатеринбург
Алимпиева Т.Н.		МКДОУ Центр развития ребенка – Детский сад «Сказка»; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, слушатель программы профессиональной переподготовки «Менеджер образования»	Россия, Богданович
Анистратенко О.В.		Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, аспирант	Украина, Севастополь
Арасланов Р.К.	к.э.н.	Югорский государственный университет, старший преподаватель	Россия, Ханты-Мансийск
Афонасьева Е.С.		Представительство УрГПУ г. Камышлов, специалист по учебно-методической работе	Россия, Камышлов
Балахонова Е.В.	к.э.н., доцент	Пензенский государственный университет, доцент кафедры «Маркетинг»	Россия, Пенза
Батталова Р.Р.	к.э.н., доцент	Башкирский ГАУ, кафедра организации аграрного производства, доцент	Россия, Уфа
Баяскаланова Г.А.		Иркутский государственный технический университет, дизайнер центра дистанционного обучения	Россия, Иркутск
Баяскаланова Т.А.	к.э.н., доцент	Иркутский государственный технический университет, доцент кафедры экономики и менеджмента	Россия, Иркутск
Безуглая В.А.	к.э.н., доцент	Барановичский государственный университет, декан факультета экономики и права	Беларусь, Барановичи
Белова Е.Н.	к.п.н., доцент	Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева, директор Института дополнительного образования и повышения квалификации, доцент кафедры педагогики и управления образованием	Россия, Красноярск
Белоусов Д.А.	к.э.н.	Бийский технологический институт (филиал) Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова», доцент кафедры экономики предпринимательства	Россия, Бийск
Белоусова Р.Ю.	к.п.н., доцент	Нижегородский институт развития образования, зав. кафедрой управления дошкольным образованием	Россия, Нижний Новгород
Белякова В.А.	к.э.н., доцент	Пензенский государственный университет, доцент кафедры «Маркетинг»	Россия, Пенза
Бижанова Е.М.	к.э.н., доцент	Пензенский государственный университет, доцент кафедры «Маркетинг»	Россия, Пенза
Борисова О.В.	к.э.н.	Бийский технологический институт (филиал) Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова», доцент кафедры экономики предпринимательства, ведущий специалист Центра аналитических исследований	Россия, Бийск
Бочко В.В.	к.э.н.	Министерство инвестиций и развития Свердловской области, управление развития малого и среднего предпринимательства, главный специалист	Россия, Екатеринбург
Брагина Т.Е.	к.э.н., доцент	Башкирский ГАУ, доцент кафедры бухгалтерского учета	Россия, Уфа
Брусницына Д.К.		МКДОУ «Звездочка», воспитатель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, слушатель программы профессиональной переподготовки «Менеджер образования»	Россия, Заречный

Фамилия и инициалы участника	Ученая степень / ученое звание	Организация, должность	Государство / город
Бурлюкина Е.В.	к.э.н., доцент	Пензенский государственный университет, доцент кафедры «Маркетинг»	Россия, Пенза
Буров И.Н.		ОАО Уралвагонзавод, цех 385, старший мастер; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Вагапова А.С.		Филиал ООО «Росгосстрах» по Свердловской области, Генеральное агентство г. Екатеринбурга; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Екатеринбург
Варлакова С.В.		МОУ Пышминская СОШ, учитель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Пышма
Васильев С.В.		МКВ(С)ОУ «Богдановичская ОСОШ», зам. директора по воспитательной работе; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, слушатель программы профессиональной переподготовки «Менеджер образования»	Россия, Богданович
Воробьев Ю.В.		Дальневосточный федеральный университет, аспирант	Россия, Владивосток
Воронина Л.И.	к.с.н., доцент	Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н.Ельцина, Институт государственного управления и предпринимательства, зав. кафедрой государственного и муниципального управления	Россия, Екатеринбург
Вострецова Т.В.	к.э.н.	Башкирский государственный аграрный университет, доцент кафедры «Организация аграрного производства»	Россия, Уфа
Гаева О.Н.		МКДОУ № 28 «Малышок», учитель-логопед; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Педагогика» (профиль «Управление инновациями в образовании»), магистрант	Россия, Рефтинский
Галиев Т.А.	д.э.н., профессор	Восточная экономика-юридическая гуманитарная академия, профессор	Россия, Уфа
Гленбоцкая О.Г.		Таврический национальный университет им. В.И.Вернадского	Украина, Симферополь
Гмыря В.П.	к.э.н., доцент	Университет банковского дела Национального банка Украины, доцент кафедры банковского дела Черкасского института банковского дела	Украина, Черкассы
Гольдман Е.В.		Магистрант	Израиль
Гончаров А.И.	д.э.н., профессор	Волгоградский государственный технический университет, профессор кафедры «Экономика и финансы предприятий»	Россия, Волгоград
Гончарова М.В.	д.э.н., профессор	Волгоградский государственный технический университет, профессор кафедры «Экономика и финансы предприятий»	Россия, Волгоград
Гриценко Н.В.		Нижнетагильский техникум металлообрабатывающих производств и сервиса, заместитель директора по учебно-производственной работе; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Давиденко Н.Н.	к.э.н., доцент	Национальный университет биоресурсов и природопользования Украины, доцент кафедры фи-	Украина, Киев

Фамилия и инициалы участника	Ученая степень / ученое звание	Организация, должность	Государство / город
		нансов	
Девятковская И.В.	к.психол.н.	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедры акмеологии и психологии управления	Россия, Екатеринбург
Дмитриева О.В.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Екатеринбург
Дудник Е.В.		Харьковский национальный технический университет сельского хозяйства имени Петра Василенка, аспирант	Украина, Харьков
Дорогина О.И.	к.психол.н.	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедры акмеологии и психологии управления	Россия, Екатеринбург
Елезова Н.Г.		Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение детский сад №160 комбинированного вида, заведующая	Россия, Нижний Тагил
Ефременко Е.В.		Восточноевропейский национальный университет им. В. Дала, старший преподаватель кафедры учета и анализа хозяйственной деятельности	Украина, Луганск
Житная И.П.	д.э.н., профессор	Восточноевропейский национальный университет им. В. Дала, зав. кафедры учета и анализа хозяйственной деятельности	Украина, Луганск
Журавлёва О.А.		Нижнетагильский педагогический колледж №2, педагог-психолог; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Завьялов Д.Ю.		Волгоградский государственный технический университет	Россия, Волгоград
Закирова Э.Р.	к.э.н.	Уральский государственный экономический университет, доцент кафедры «Финансовый менеджмент»	Россия, Екатеринбург
Захарова Л.А.	к.ф.-м.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедры теории и практики управления организацией	Россия, Екатеринбург
Зеер Э.Ф.	д.психол.н., профессор	Российский государственный профессионально-педагогический университет, зав. кафедрой психологии профессионального развития	Россия, Екатеринбург
Зидымаков А.Р.		Башкирский государственный аграрный университет, ассистент кафедры «Организация аграрного производства»	Россия, Уфа
Зинченко В.В.	к.э.н., д.ф.н., профессор	Центр европейских исследований Национального Центра международных исследований, Украинский гуманитарный институт, зав. отделом глобалистики, геоэкономики и геополитики, зав. кафедрой менеджмента;	Украина, Борисполь
Ивуть Р.Б.	д.э.н., профессор	Белорусский национальный технический университет, зав. кафедрой экономики и управления на транспорте	Беларусь, Минск
Ильичева Е.В.	д.э.н., профессор	Национальный исследовательский технологический университет «Московский институт стали и сплавов», декан инженерно-экономического факультета Старооскольского технологического института имени А.А. Угарова (филиал)	Россия, Старый Оскол
Казанцев А.И.	к.э.н., доцент	Курганский государственный университет, доцент кафедры «Экономическая теория и моделирование экономических процессов»	Россия, Курган
Калитюк К.А.		МБДОУ детский сад №31 присмотра и оздоровления; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и	Россия, Нижний Тагил

Фамилия и инициалы участника	Ученая степень / ученое звание	Организация, должность	Государство / город
		менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	
Караев Р.А.	к.т.н., профессор	Институт кибернетики НАН Азербайджана, зав. лабораторией	Азербайджан, Баку
Карташевская И.Ф.	к.г.н., доцент	Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, доцент кафедры менеджмент предпринимательской деятельности	Украина, Симферополь
Князева В.Б.		Югорский государственный университет, студентка	Россия, Ханты-Мансийск
Ковалев А.И.		ПАО «Хмельницоблэнерго», начальник отдела управления проектами	Украина, Хмельницкий
Ковалёва Е.В.	к.э.н., ст. науч. сотр.	Национальный Научный Центр «Институт аграрной экономики», ведущий научный сотрудник	Украина, Киев
Ковалевич М.С.	к.п.н., доцент	Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина, директор Центра «Профориентир»	Беларусь, Брест
Коваль А.Е.	к.г.н.	Курганский государственный университет, доцент кафедры «Экономическая теория и моделирование экономических процессов»	Россия, Курган
Козлова Е.И.		Белорусский национальный технический университет, студентка	Беларусь, Минск
Койнова М.В.		МКДОУ Центр развития ребенка – Детский сад «Сказка», директор; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, слушатель программы профессиональной переподготовки «Менеджер образования»	Россия, Богданович
Колесникова Е.А.		Колледж технологий и дизайна ГЗ «Луганский национальный университет имени Тараса Шевченка», специальность «Коммерческая деятельность», студентка	Украина, Луганск
Коломацкая Е.Ю.		МБДОУ «Детский сад комбинированного вида № 3», заведующий	Россия, Сухой Лог
Комарова Н.А.		МБДОУ детский сад «Детство» детский сад № 198, ст. воспитатель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Кононенко Э.В.		МБДОУ «Детский сад № 39» комбинированного вида «Гнездышко», заведующий; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, слушатель программы профессиональной переподготовки «Менеджер образования»	Россия, Богданович
Константинова А.В.		БМБДОУ № 35 комбинированного вида, заведующий; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия, Березовский
Коняхина Л.Н.	к.и.н., доцент	Курганский государственный университет, доцент кафедры «Экономическая теория и моделирование экономических процессов»	Россия, Курган
Копанишина И.А.		МКОУ СОШ № 2, заместитель директора; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистрант	Россия, Кировград
Корепанов В.К.		Альметьевский государственный институт муниципальной службы, научный сотрудник Научно-исследовательской части	Россия, Альметьевск
Коркушко Н.Н.	к.т.н., доцент	Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, кафедра менеджмента, доцент	Украина, Харьков
Кортаева Е.В.	д.п.н., профессор	Уральский государственный педагогический университет, зав. кафедрой психологии и педагогики детства, профессор	Россия, Екатеринбург
Криворучко О.Н.	д.э.н., профессор	Харьковский национальный автомобильно-	Украина,

Фамилия и инициалы участника	Ученая степень / ученое звание	Организация, должность	Государство / город
		дорожный университет, профессор кафедры менеджмента	Харьков
Крупнова Е.В.	к.э.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, профессор кафедры теории и практики управления организацией	Россия, Екатеринбург
Лагутина Е.Е.	к.э.н.	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, ст. преподаватель кафедры теории и практики управления организацией	Россия, Екатеринбург
Латынова С.В.	к.э.н., доцент	Пензенский государственный университет, доцент кафедры «Маркетинг»	Россия, Пенза
Лебедева Л.А.		МБДОУ «ДСКВ № 29», заведующая; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Сухой Лог
Леонгардт В.А.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедры теории и практики управления организацией	Россия, Екатеринбург
Лещенко П.И.		Белорусский национальный технический университет, аспирант кафедры экономики и управления на транспорте	Беларусь, Новополоцк
Логинова Е.А.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Лопатина Е.В.		Камышловский педагогический колледж; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Камышлов
Лукьянова А.В.		Волгоградский государственный технический университет	Россия, Волгоград
Лушова Л.В.		МБОУ СОШ № 106, заместитель директора по воспитательной работе; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Екатеринбург
Мадыгина А.А.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Камышлов
Майорова В.Н.		Средняя общеобразовательная школа № 91, учитель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Екатеринбург
Малашенко В.П.	д.э.н., профессор	Старооскольский технологический институт им. А.А. Угарова (филиала) ГОУ ВПО «Национальный исследовательский технологический университет «Московский институт стали и сплавов», декан ФПКИПП	Россия, Старый Оскол
Манцера Т.Ф.	к.э.н., доцент	Белорусский национальный технический университет, доцент	Беларусь, Минск
Маслова И.А.	д.э.н., профессор	Государственный университет — учебно-научно-производственный комплекс, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и налогообложение»	Россия, Орел
Медведев И.А.	к.н. гос. упр., доцент	Сумской областной институт последипломного педагогического образования; зав. кафедрой госу-	Украина, Сумы

Фамилия и инициалы участника	Ученая степень / ученое звание	Организация, должность	Государство / город
		дарственного управления и педагогического менеджмента	
Месникович С.А.	к.психол.н., доцент	Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка, доцент кафедры психологии	Беларусь, Минск
Миляева Л.Г.	д.э.н., профессор	Бийский технологический институт (филиал) Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»; декан экономического факультета, зав. кафедрой экономики предпринимательства; директор Центра аналитических исследований	Россия, Бийск
Мищенко С.В.		ОАО «НПК «Уралвагонзавод», заместитель начальника цеха; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Мосейчук Л.И.		ЦПРО БГУ, научный сотрудник	Беларусь, Минск
Мосин А.А.		ООО «ВымпелКом», старший менеджер по продажам; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Екатеринбург
Мормышев В.С.		Курганский государственный университет, ст. преподаватель кафедры «Экономическая теория и моделирование экономических процессов»	Россия, Курган
Мухамадиярова З.Я.		Башкирский ГАУ», кафедра организации аграрного производства, старший преподаватель	Россия, Уфа
Нагиев Мирага Адил оглы		Институт кибернетики НАН Азербайджана, диссертант	Азербайджан, Баку
Надвынычный С.А.	к.э.н., доцент	Тернопольский национальный экономический университет, доцент кафедры управления персоналом и региональной экономики	Украина, Тернополь
Николаева Ю.А.		Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад комбинированного вида № 38», заведующий;	Россия, Сухой Лог
Налимова О.В.		КЭТЗ-филиал ОАО «ЭЛТЕЗА», инженер-конструктор; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Камышлов
Олифиренко Л.Д.	к.т.н., доцент	Черниговский государственный технологический университет, доцент	Украина, Чернигов
Осинцева О.А.		Муниципальное казенное дошкольное образовательное «Детский сад № 20», заведующая; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, слушатель программы профессиональной переподготовки «Менеджер образования»	Россия, Троицкое
Павленко И.Г.	к.э.н., доцент	Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, доцент кафедры менеджмент предпринимательской деятельности	Украина, Симферополь
Перлик В.В.		Сумской областной институт последиипломного педагогического образования, ст. преподаватель кафедры государственного управления и педагогического менеджмента	Украина, Сумы
Печеркина А.А.	к.психол.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедра акмеологии и психологии управления	Россия, Екатеринбург
Пиканина Г.Т.	к.э.н., доцент	Пензенский государственный университет, доцент кафедры «Маркетинг»	Россия, Пенза

Фамилия и инициалы участника	Ученая степень / ученое звание	Организация, должность	Государство / город
Пипенко И.С.	к.э.н.	Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ассистент кафедры менеджмента	Украина, Харьков
Плотникова О.Н.		МБОУ СОШ 106, учитель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Екатеринбург
Полищук Е.А.	к.э.н., доцент	Таврический национальный университет имени В.И. Вернадского, кафедра «Менеджмент предпринимательской деятельности», доцент	Украина, Симферополь
Попова Е.А.	к.э.н., доцент	Пензенский государственный университет, доцент кафедры «Маркетинг»	Россия, Пенза
Попова Л.В.	д.э.н., профессор	Государственный университет — учебно-научно-производственный комплекс», зав. кафедрой «Бухгалтерский учет и налогообложение», профессор	Россия, Орел
Решетова Н.В.		МБОУ «Лицей», заместитель директора по воспитательной работе; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Лесной
Рузанова И.В.	к.э.н., доцент	Пензенский государственный университет, доцент кафедры «Маркетинг»	Россия, Пенза
Рукавишникова Н.В.		МБОУ СОШ №41, заместитель директора по воспитательной работе; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Русакова Е.И.	к.психол.н.	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, ст. преподаватель кафедры акмеологии и психологии управления	Россия, Екатеринбург
Сабитова Д.Х.		МКДОУ «Звездочка», учитель-логопед; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, слушатель программы профессиональной переподготовки «Менеджер образования»	Россия, Заречный
Сазонов С.П.	д.э.н., профессор	Волгоградский государственный технический университет, зав. кафедрой «Экономика и финансы предприятий»	Россия, Волгоград
Сайранов Р.Н.	к.э.н., профессор	Башкирский государственный аграрный университет, профессор кафедры «Организация аграрного производства»	Россия, Уфа
Сапожникова Е.А.		Муниципальное казённое дошкольное образовательное учреждение «Детский сад комбинированного вида №11», старший воспитатель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Дегтярск
Семеркова Л.Н.	д.э.н., профессор	Пензенский государственный университет, зав. кафедрой «Маркетинг, коммерция и сфера обслуживания», профессор	Россия, Пенза
Семухина Ю.С.		ООО «ДИА сервис», офис-менеджер	Россия, Екатеринбург
Серебрякова А.В.		МБОУ СОШ № 87, учитель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Сиднева Ж.К.	к.э.н., ст. науч. сотр.	Национальный университет пищевых технологий, доцент	Украина, Киев
Синякова М.Г.	к.п.н., доцент	Уральский государственный педагогический уни-	Россия,



Фамилия и инициалы участника	Ученая степень / ученое звание	Организация, должность	Государство / город
		верситет, директор Института кадрового развития и менеджмента, профессор кафедры теории и практики управления организацией	Екатеринбург
Скопенко Н.С.	к.э.н., доцент	Национальный университет пищевых технологий, доцент кафедры менеджмента	Украина, Киев
Слободчикова П.С.		Уральский государственный педагогический университет, Института кадрового развития и менеджмента, специальность «Управление персоналом», студентка	Россия, Екатеринбург
Смагин Е.О.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Смоленцева О.В.		Уральский государственный педагогический университет, Института кадрового развития и менеджмента, специалист по учебно-методической работе кафедры высшего педагогического образования	Россия, Екатеринбург
Соколова Н.Г.	к.э.н., доцент	Ижевский государственный технический университет, доцент кафедры «Экономика, технология и управление коммерческой деятельностью»	Россия, Ижевск
Солончук Т.А.		ГБОУ СПО СО НТПК № 1; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Станкова М.З.	доктор, PhD, доцент	Югозападен университет «Неофит Рилски», доцент Кафедры «Туризм»	Болгария, Благоевград
Степанова А.А.		Уральский государственный педагогический университет, специалист по учебно-методической работе; Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Екатеринбург
Студицких И.В.		Средняя общеобразовательная школа с. Романово; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, слушатель программы профессиональной переподготовки «Менеджер образования»	Россия, Серовский район, С. Романово
Сумская Н.А.		МКДОУ «Центр развития ребенка – детский сад «Малыш», директор; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, слушатель программы профессиональной переподготовки «Менеджер образования»	Россия, Богданович
Сурова Е.Н.		Курганский государственный университет, ст. преподаватель кафедры «Экономическая теория и моделирование экономических процессов»	Россия, Курган
Сыманюк Э.Э.	д.психол.н., профессор	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, зав. кафедрой акмеологии и психологии управления, профессор	Россия, Екатеринбург
Титовец Т.Е.	к.п.н., доцент	Белорусский государственный педагогический университет, доцент кафедры иностранных языков, Центра развития педагогического образования	Беларусь, Минск
Ткаченко И.Н.	д.э.н., профессор	Уральский государственный экономический университет, директор Института корпоративного управления и предпринимательства и зав. кафедрой корпоративной экономики, управления и оценки бизнеса	Россия, Екатеринбург
Тихонов В.А.		Сумской областной институт последипломного педагогического образования, ст. преподаватель кафедры государственного управления и педагогического менеджмента	Украина, Сумы

Фамилия и инициалы участника	Ученая степень / ученое звание	Организация, должность	Государство / город
Толстых Л.П.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедры акмеологии и психологии управления	Россия, Екатеринбург
Толстых О.А.	к.п.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедры теории и практики управления организацией	Россия, Екатеринбург
Трифанов А.В.		Камышловский педагогический колледж; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Камышлов
Трифанова Л.В.		МБУЗ «Лянторская городская больница», зам. главного врача по поликлинической работе; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Лянтор
Трофимова О.А.	к.п.н.	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедры теории и практики управления организацией	Россия, Екатеринбург
Тудей А.В.		Лицей № 180, учитель: Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Екатеринбург
Уткина Е.А.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Ушева М.Н.	доктор, PhD	Югозападен университет «Неофит Рилски», гл. ассистент Кафедры «Менеджмент и маркетинг»	Болгария, Благоевград
Федоркевич Д.Ю.	к.э.н.	Бийский технологический институт (филиал) Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова, доцент кафедры экономики предпринимательства	Россия, Бийск
Федосова Ю.А.		Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, Аналитический отдел Центра университетского менеджмента, начальник аналитического отдела	Беларусь, Гродно
Фесенко Г.Г.	к. филос.н., доцент	Харьковская национальная академия городского хозяйства, доцент кафедры истории и культурологии	Украина, Харьков
Фесенко Т.Г.	к.т.н.	Харьковская национальная академия городского хозяйства, доцент кафедры управления проектами в городском хозяйстве и строительстве	Украина, Харьков
Филипова М.	доктор, PhD, доцент	Югозападен университет «Неофит Рилски», доцент Кафедры «Менеджмент и маркетинг»	Болгария, Благоевград
Фоменко С.Л.	к.п.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, зав. кафедрой высшего педагогического образования	Россия, Екатеринбург
Хабиров Г.А.	д.э.н., профессор	Башкирский ГАУ, зав. кафедры бухгалтерского учёта	Россия, Уфа
Харитонов Е.А.		МБОУ СОШ №106, учитель начальных классов; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Екатеринбург
Хмель Н.В.		ННЦ «Институт аграрной экономики» НААН Украины, младший научный сотрудник	Украина, Умань

Фамилия и инициалы участника	Ученая степень / ученое звание	Организация, должность	Государство / город
Цёхла С.Ю.	д.э.н., профессор	Таврический национальный университет имени В.И. Вернадского, зав. кафедрой менеджмента предпринимательской деятельности	Украина, Симферополь
Чашина М.И.		МКОУ СОШ № 20, зам. руководителя; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Первоуральск
Чернышев Д.А.		Министерство иностранных дел Российской Федерации, атташе; Московский государственный институт индустрии туризма имени Ю.А. Сенкевича, аспирант	Россия, Москва
Чернякова Н.Н.	к.п.н.	Уральский государственный педагогический университет, кафедра педагогики и психологии детства, доцент; Негосударственное общеобразовательное учреждение школа «Источник», заместитель директора	Россия, Екатеринбург
Чубаров И.А.	к.э.н., доцент	Курганский государственный университет, доцент кафедры «Экономическая теория и моделирование экономических процессов»	Россия, Курган
Чунихина О.А.		ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод», инженер; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Чуракова Н.И.	к.п.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедры высшего педагогического образования	Россия, Екатеринбург
Чуриков Ю.В.	к.э.н.	Самарский филиал Московского городского педагогического университета, доцент	Россия, Самара
Шабалина М.Н.		Муниципальное казенное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад № 18» общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением художественно-эстетического развития воспитанников, заведующая; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, слушатель программы профессиональной переподготовки «Менеджер образования»	Россия, Богданович
Шاپовал Т.Н.		Национальный Научный Центр «Институт аграрной экономики», аспирант	Украина, Киев
Шатунова В.В.		МКДОУ «Детский сад № 75 общеразвивающего вида с приоритетным осуществлением деятельности по познавательно-речевому развитию детей», директор; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Педагогика» (профиль «Управление инновациями в образовании»), магистрант	Россия, Первоуральск
Швец И.Ю.	д.э.н., профессор	Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского, доцент	Украина, Симферополь
Швец Ю.Ю.	к.э.н., доцент	Таврический национальный университет им. В.И.Вернадского, доцент	Украина, Симферополь
Шевелева А.В.		МБДОУ детский сад «Детство» детский сад № 29, ст. воспитатель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Шемятихина Л.Ю.	к.п.н., доцент	Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, доцент кафедры теории и практики управления организацией	Россия, Екатеринбург
Шерстобитова Т.И.	к.э.н., доцент	Пензенский государственный университет, до-	Россия,

Фамилия и инициалы участника	Ученая степень / ученое звание	Организация, должность	Государство / город
		цент кафедры «Маркетинг»	Пенза
Шинкаренко В.Г.	д.э.н., профессор	Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, зав. кафедрой менеджмента, профессор	Украина, Харьков
Шкрыкина А.А.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, старший преподаватель кафедры теории и практики управления организацией	Россия, Екатеринбург
Штанько Л.А.	к.э.н., доцент	Киевский национальный университет пищевых технологий, Украинский гуманитарный институт, проректор по научно-педагогической работе	Украина, Киев
Шумилова Э.Ш.		Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, специальность «Управление персоналом», 5 курс	Россия, Екатеринбург
Шутов А.В.		ОАО «НПК «Уралвагонзавод», начальник ПДБ; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Щавлева О.Н.		МБОУ СОШ №71, педагог-психолог; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Нижний Тагил
Щеткина О.В.		МАОУ лицей № 180, заместитель директора; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Екатеринбург
Югова А.В.		МБОУ СОШ № 26, учитель; Уральский государственный педагогический университет, Институт кадрового развития и менеджмента, магистерская программа «Менеджмент» (профиль «Управленческое консультирование»), магистрант	Россия, Екатеринбург
Юровская А.А.		Сумской областной институт последипломного педагогического образования, преподаватель кафедры государственного управления и педагогического менеджмента	Украина, Сумы
Юшин С.А.	д.э.н., профессор	Национальный научный центр «Институт аграрной экономики», главный научный сотрудник	Украина, Киев
Яровикова Е.А.		МБУ Екатеринбургский Центр психолого-педагогической поддержки несовершеннолетних «Диалог»	Россия, Екатеринбург

# СОДЕРЖАНИЕ

## VIII Международная научно-практическая конференция «Исследование систем менеджмента отраслевых организаций: теория и практика»

### Методологические подходы к исследованию систем менеджмента отраслевых организаций

Шемятихина Л.Ю. Влияние отраслевой структуры национальной экономики на профессиональную подготовку менеджеров .....	3-9
Юшин С.А. Сосредоточение властных полномочий на уровне топ-менеджмента: централизация или децентрализация? .....	9-15
Зинченко В.В. Системы управления, информационное моделирование и эффективность развития децентрализованных организационных структур .....	15-20
Ткаченко И.Н. Новые вызовы в развитии российской модели корпоративного управления .....	20-25
Аликперов И.М. Управленческие процессы в бизнесе и культуре: причины и тенденции сближения .....	25-28
Трифанова Л.В. Об исследовании систем управления организацией .....	28-32
Константинова А.В. Системы управления как объект исследования .....	33-37
Воробьев Ю.В. Обоснование значимости историко-философского подхода к исследованию подсистемы экологического менеджмента .....	37-42

### Специфика исследования системы менеджмента организаций социальной, коммерческой и производственных сфер

Давиденко Н.Н. Состояние управления в корпоративных сельскохозяйственных предприятиях Украины .....	42-44
Ковалёва Е.В. Особенности формирования функциональной подсистемы организаций сферы агропромышленного производства Украины .....	45-47
Лещенко П.И., Ивуть Р.Б. Особенности логистического менеджмента в строительной отрасли .....	47-49
Коркушко Н.Н., Гольдман Е.В. Управление системой «водитель, автомобиль, дорога, окружающая среда» (ВАДОС) .....	49-52
Фесенко Г.Г. Организация управления репертуарным театром с использованием проектного менеджмента .....	52-56
Павленко И.Г. Инновационные PR-технологии предприятий индустрии гостеприимства .....	56-57

### Проблемы управления организациями крупного, среднего и малого бизнеса

Афонасьева Е.С. Развитие малого предпринимательства в России: истоки и современные процессы .....	57-60
Бочко В.В. Перспективные направления развития малого и среднего предпринимательства в Свердловской области и их влияние на выбор экономического поведения предприятий .....	60-65
Закирова Э.Р. Инвестиционная привлекательность отраслей и направлений малого и среднего предпринимательства (на примере города Нижний Тагил) .....	65-68
Трифанов А.В. Формы, условия и порядок поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства .....	68-71
Полищук Е.А. Особенности управления малыми предприятиями в Украине .....	72-73

### Количественные и качественные методы исследования систем менеджмента организаций

Толстых О.А. Экономические методы повышения эффективности управления фирмой .....	74-76
Ефременко Е.В. Экономический анализ в исследовании систем менеджмента .....	76-77
Житная И.П., Аленкина А.В. Анализ инвестиционной деятельности предприятия .....	77-79
Ковалев А.И. Оценивание функционирования предприятия .....	79-82
Колесникова Е.А. Особенности учета гудвила для целей менеджмента .....	82-84
Шкрыкина А.А. Моделирование как способ систематизации знаний в сфере проектного менеджмента .....	84-85
Нагиев М.А. Когнитивный подход к проектированию моделей инновационного менеджмента предприятий .....	85-89
<b>Исследование экономических проблем системы менеджмента отраслевой организации</b>	
Трофимова О.А. Управление финансовыми потоками в организации .....	89-91
Цёхла С.Ю. Экономические проблемы сезонности деятельности туристско-рекреационных предприятий .....	91-94
Цёхла С.Ю., Анистратенко О.В. Проблемы управления финансовыми ресурсами .....	

малых курортно-рекреационных предприятий Крыма .....	94-96
Князева В.Б. Секьюритизация в мировой экономике: реалии и прогнозы .....	96-98
Jean-Marie Ortiz de Elguea, Корепанов В.К. Методологические подходы к исследованию менеджмента рентабельности в банке .....	98-103
Гмыря В.П. Государственная финансовая поддержка аграрного сектора Украины .....	104-109
Дудник Е.В., Гмыря В.П. Влияние особенностей финансирования сельского хозяйства Украины на стратегию развития предприятий отрасли .....	109-112
Козлова Е.И., Манперова Т.Ф. Финансовое планирование на энергетических предприятиях Республики Беларусь .....	112-115
<b>Исследование проблем маркетинга в системе менеджмента отраслевой организации</b>	
Воронина Л.И. Методологические аспекты маркетинга отношений .....	116-117
Чуриков Ю.В. Построение функционально-управляющего блока системы управления закупочной деятельностью коммерческого предприятия .....	117-122
<b>Исследование проблем управления персоналом в системе менеджмента отраслевой организации</b>	
Сыманюк Э.Э. Теоретические подходы к управлению персоналом отраслевых организаций ...	122-123
Журавлёва О.А. Развитие теории управления персоналом в работах ученых XIX - XX веков ..	123-127
Щеткина О.В. Исследование проблем в процессе управления персоналом .....	127-132
Семухина Ю.С. Стратегическое управление персоналом организации .....	132-136
Синякова М.Г. Организационно-правовые условия профессионального развития трудовых мигрантов в Свердловской области .....	136-139
Толстых Л.П. Правовое регулирование трудовых отношений в организации посредством локальных нормативных актов .....	139-142
Ушева М.Н. Командная работа в современном европейском управлении персоналом .....	142-146
Филипова М. Взаимодействие между стилем управления и корпоративной культуры в сфере туризма .....	146-150
Шутов А.В., Дорогина О.И. Управление корпоративной культурой организации .....	150-154
Русакова Е.И., Шумилова Э.Ш. Актуальные проблемы управления деловой карьерой в современной организации .....	154-155
Месникович С.А. Психологические вопросы поощрения и наказания сотрудников .....	155-157
Федосова Ю.А. Определение удовлетворенности персонала в системе менеджмента учреждения образования .....	157-160
Юровская А.А. Влияние мотивации как одной из управленческих функций на поведение государственных служащих .....	160-163
Степанова А.А. Этнический конфликт в организации: проблемы и перспективы исследования	163-167
Щавлева О.Н. Командообразование: формирование и управление профессиональной командой .....	167-174
<b>Исследование проблем качества в системе менеджмента отраслевой организации</b>	
Титовец Т.Е. Концепция общего управления качеством: генезис идей .....	174-176
Шаповал Т.Н. Эволюционные аспекты формирования категории «качество» .....	176-179
Ковалевич М.С. Методологические подходы к исследованию систем менеджмента образования .....	179-183
Коротаева Е.В. Значение мониторинга в сфере управления системой образования .....	183-188
Белова Е.Н. Документированная процедура как элемент системы менеджмента качества дополнительного профессионального образования высшей школы .....	188-191
Зеер Э.Ф. Психологическая подготовка менеджеров профессионального образования .....	192-193
Сиднева Ж.К. Проблемы качества в системе менеджмента украинских предприятий .....	193-195
Хмель Н.В. Стандартизационные аспекты управления устойчивым развитием в отрасли сельского хозяйства .....	195-198
Гленбоцкая О.Г. Принципы управления качеством в регионе .....	198-201
Николаева Ю.А. Исследование проблем качества в системе менеджмента организации .....	201-203
<b>Исследование проблем производства в системе менеджмента отраслевой организации</b>	
Мищенко С.В. Цикличность развития предприятия .....	203-208
Смагин Е.О. Значение исследования систем управления для современного предприятия .....	208-211
Гриценко Н.В. Инновации в решении проблем управления производством .....	211-215
Налимова О.В. Экономическая эффективность производства .....	215-222
<b>Исследование проблем стратегического управления в системе менеджмента отраслевой организации</b>	
Олифиренко Л.Д. Государственное управление и ответственность в условиях модернизации экономической политики .....	222-224
Мосин А.А. Проблемы стратегического менеджмента в системе управления организацией ....	224-227

<b>Скопенко Н.С.</b> Теоретические подходы к формированию стратегии развития компаний с учетом стадии консолидации отрасли и интенсивности интеграционных процессов .....	227-232
<b>Карташевская И.Ф.</b> Децентрализация государственной системы управления в туризме как путь европейской интеграции .....	232-234
<b>Фесенко Т.Г., Фесенко Г.Г.</b> Cultural Management как механизм реализации муниципальных стратегий устойчивого развития городов .....	234-237
<b>Швец Ю.Ю.</b> Факторы инновационного развития сферы туризма .....	237-241
<b>Швец И.Ю.</b> Стратегические направления управления конкурентоспособностью продукта ...	241-247
<b>Станкова М.З.</b> Моделирование управления туристской дестинации (по примеру дестинации Банско) .....	247-251
<b>Надвынычный С.А.</b> Стратегическое управление как аналитический инструмент формирования стратегии развития аграрной сферы региона .....	251-253
<b>Штанько Л.А.</b> Оценка инвестиционной стратегии предприятий молочной промышленности Украины .....	253-257
<b>Мосин А.А., Алипперов И.М.</b> Разработка конкурентной стратегии организации: проблемы и процедурные этапы .....	257-262
<b>Харитоновна Е.А.</b> Приведение организационного потенциала фирмы в соответствие с выбранной стратегией развития .....	262-264
<b>Управление образовательными системами и процессами</b>	
<b>Чуракова Н.И.</b> Методологические аспекты исследования проблем менеджмента образовательных организаций .....	265-267
<b>Медведев И.А.</b> Университет как составная часть безопасности государства .....	267-271
<b>Перлик В.В., Тихонов В.А.</b> Государственный механизм управления учебными заведениями в условиях формирования инновационной образовательной среды региона .....	271-275
<b>Крупнова Е.В.</b> Экономический потенциал образовательного учреждения: подходы к определению, структура, временная адекватность .....	275-280
<b>Лопатина Е.В.</b> Новый статус бюджетных учреждений .....	280-281
<b>Леонгардт В.А.</b> Структура и содержание маркетинговой деятельности педагогического университета на рынке услуг бизнес-образования в сегменте для руководителей ОУ .....	281-283
<b>Мосейчук Л.И.</b> Маркетинговый подход при осуществлении внебюджетной деятельности вуза: на примере Белорусского государственного университета .....	283-288
<b>Лагутина Е.Е.</b> Содержание маркетинговой деятельности образовательных учреждений в условиях финансово-хозяйственной самостоятельности .....	288-292
<b>Васильев С.В.</b> Внедрение маркетинговой политики образовательного учреждения в системе вечернего (сменного) образования .....	292-293
<b>Белоусова Р.Ю.</b> Маркетинговые технологии в управлении дошкольным образованием .....	293-295
<b>Елезова Н.Г.</b> Исследование маркетинговой среды дошкольного образовательного учреждения .....	295-297
<b>Югова А.В., Синякова М.Г.</b> Направления и принципы поликультурного образования в Российской Федерации .....	297-299
<b>Фоменко С.Л.</b> О проблеме научно-методического обеспечения коллективной деятельности учителей в современных условиях развития системы образования .....	299-304
<b>Чернякова Н.Н.</b> Методическая служба: новые возможности управления и развития педагогического коллектива школы .....	305-308
<b>Алимпиева Т.Н.</b> Методическое сопровождение профессионального развития педагогов ДОО .....	308-311
<b>Чащина М.И.</b> Формы внедрения инноваций в образовании .....	311-314
<b>Яровикова Е.А.</b> Опыт реализации сетевого профориентационного проекта «Профи-дебют: масштаб - город» как ресурса поддержки старшеклассников ОУ в выборе версии продолжения образования в интересах реального сектора экономики .....	314-316
<b>Осинцева О.А.</b> Передовой педагогический опыт: изучение, обобщение и распространение ...	316-317
<b>Русакова Е.И.</b> Психологические основания создания программы адаптации педагогов .....	317-319
<b>Лушова Л.В.</b> Развитие системы менеджмента качества в образовательном учреждении .....	319-322
<b>Студицких И.В.</b> Проблемы и перспективы развития современной сельской школы .....	322-326
<b>Шабалина М.Н.</b> Преемственность детского сада и школы: проблемы и пути их решения .....	326-329
<b>Кононенко Э.В.</b> Дошкольное образование вчера и сегодня: от реконструкции к развитию .....	330-334
<b>Сумская Н.А.</b> Менеджмент в практике дошкольного образовательного учреждения .....	334-335
<b>Лебедева Л.А.</b> Особенности управления персоналом в муниципальных дошкольных учреждениях .....	335-337
<b>Сапожникова Е.А.</b> Исследование проблем управления персоналом в ДОО .....	337-340
<b>Койнова М.В.</b> Управленческий аспект организации инновационных процессов в ДОО .....	340-341
<b>Шатунова В.В.</b> Мотивационная готовность персонала к организационным изменениям в ДОО .....	341-343



Гаева О.Н. Исследование проблемы внедрения инноваций в ДООУ .....	343-346
Захарова Л.А. Менеджмент IT-проектов в современном образовательном учреждении .....	346-350
Варлакова С.В. Проблемы внедрения ИКТ в массовой школе .....	350-354
Брусницына Д.К., Сабитова Д.Х. Создание информационной среды – одно из условий совершенствования системы управления ДООУ .....	354-355
Смоленцева О.В. Менеджмент имиджа общеобразовательного учреждения .....	355-358
Рукавишников Н.В. Имидж образовательного учреждения .....	358-359

### **Деятельность менеджера по исследованию системы менеджмента отраслевой организации**

Копанишина И.А. Роль менеджера в исследовании систем управления организациями .....	360-362
Толстых О.А., Дмитриева О.В. Функция менеджера по исследованию системы менеджмента организации .....	326-365
Вагапова А.С. Характеристика профессиональной деятельности магистра менеджера .....	365-367
Печеркина А.А. Психологические технологии самоподдержки профессионального здоровья менеджера .....	367-369
Плотникова О.Н. Развитие управленческого потенциала образовательного учреждения .....	369-371

### **Консультационная теория и практика по исследованию систем менеджмента отраслевых организаций**

Тулеев А.В. Возможности и перспективы развития управленческого консалтинга .....	372-375
Чунихина О.А. Управленческое консультирование в области реинжиниринга промышленных предприятий .....	375-379
Буров И.Н. Значение консультанта и консультационной услуги в области инноваций на промышленных предприятиях .....	379-382
Мадыгина А.А. Особенности консалтинга в сфере торгового менеджмента и маркетинга ...	382-387
Логинова Е.А. Исследование рынка консультационных услуг по проведению кадрового аудита в Свердловской области и Нижнем Тагиле .....	387-392
Уткина Е.А. Анализ рынка консультационных услуг в области внедрения инноваций в образовательные учреждения .....	392-395
Серебрякова А.В. Деятельность консультанта в разработке образовательной программы ОУ	395-398
Коломацкая Е.Ю. Возможности управленческого консультирования при оценке деятельности персонала дошкольного образовательного учреждения .....	398-402
Калитюк К.А. Роль консультанта в области перехода дошкольного образовательного учреждения в новый организационно-правовой статус .....	402-406
Майорова В.Н. Консультационная деятельность по управлению методическим проектированием в образовательном учреждении .....	406-412
Шевелева А.В., Комарова Н.А. Консультирование по проблемам мотивации педагогов в образовательном учреждении .....	412-415
Решетова Н.В. Особенности консультационной деятельности по разработке комплекса маркетинга общеобразовательного учреждения .....	415-417
Солончук Т.А. Содержание деятельности консультанта в процессе разработки проекта по совершенствованию корпоративной информационной системы в ОУ .....	417-422

## **Международная выставка научных и методических изданий по менеджменту и экономике**

### **Номинация «Экономическая теория»**

Коняхина Л.Н., Чубаров И.А., Казанцев А.И., Коваль А.Е., Мормышев В.С., Сурова Е.Н. Практикум по экономической теории. Ч. 1: Микроэкономика .....	423
Коняхина Л.Н., Чубаров И.А., Казанцев А.И., Коваль А.Е., Мормышев В.С., Сурова Е.Н. Практикум по экономической теории. Ч. 2: Макроэкономика .....	423-424
Малашенко В.П. Концепция экономической теории социального развития .....	424

### **Номинация «Отраслевая экономика и экономика организации»**

Батталова Р.Р., Мухамадиярова З.Я. Разработка бизнес-плана перерабатывающего предприятия: методика и примеры составления (мясная и молочная промышленность) .....	424
Баяскаланова Т.А. Обновление основных производственных фондов промышленности России .....	424
Баяскаланова Т.А., Баяскаланова Г.А. Финансовая политика в промышленности .....	425
Миляева Л.Г. Основы экономического анализа хозяйственной деятельности предприятия ..	425
Хабиров Г.А., Брагина Т.Е. Эффективность производства экологической сельскохозяйственной продукции .....	425

Дубик Е.А., Басова Л.Н. Применение методов управления проектами в производственной деятельности промышленного предприятия .....	425
<b>Номинация «Теория менеджмента»</b>	
Филипова М. Управленческие решения (Управленческие решения) .....	426
<b>Номинация «Функциональный менеджмент»</b>	
Балахонова Е.В., Белякова В.А., Бижанова Е.М., Бурлюкина Е.В., Латынова С.В., Попова Е.А., Рузанова И.В., Пиканина Г.Т., Шерстобитова Т.И. Маркетинг взаимодействия: инструментарий и практика .....	427
Сазонов С.П., Лукьянова А.В., Завьялов Д.Ю. Повышение эффективности и качества финансового менеджмента региональной бюджетной политики .....	427
Соколова Н.Г. Формирование системы дополнения информации о личном потреблении населения в муниципальном управлении .....	427
Соколова Н.Г. Основы маркетинга .....	427
Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н., Пипенко И.С. Управление маркетинговыми возможностями предприятия (Управление маркетинговыми возможностями предприятия) .....	428
<b>Номинация «Управление персоналом и управленческая психология»</b>	
Девятковская И.В., Сыманюк Э.Э. Управление персоналом: планирование деловой карьеры..	428
Дорогина О.И. Работоспособность личности: психологические аспекты .....	428
Дорогина О.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида .....	429
Миляева Л.Г. Управление поведением персонала организации в условиях инновационной среды .....	429
Миляева Л.Г., Федоркевич Д.Ю. Теоретико-методические и прикладные аспекты кадрового менеджмента организаций .....	429
Сайранов Р.Н., Зидымаков А.Р., Вострецова Т.В. Тарификация работ и работников в сельском хозяйстве .....	429
Ушева М. Позитивно лидерство (Позитивное лидерство) .....	429-431
Фоменко С.Л. Профессиональное становление педагогического коллектива как коллективного субъекта деятельности: методология, теория и практика .....	431
<b>Номинация «Инновационный менеджмент»</b>	
Ильичева Е.В., Маслова И.А., Попова Л.В. Менеджмент экологических инноваций как основа концепции политики экологической сбалансированности .....	431
Миляева Л.Г., Белоусов Д.А. Теоретико-методические аспекты оценки инновационного потенциала производственной деятельности организаций .....	431
<b>Номинация «Экономика, менеджмент и маркетинг образования»</b>	
Миляева Л.Г., Борисова О.В. Анализ конкурентоспособности выпускников высших учебных заведений .....	432
<b>Номинация «Учебник будущего»</b>	
Безуглая В.А. Микроэкономика .....	432
Безуглая В.А. Финансовый менеджмент. ....	432-433
Гончаров А.И., Гончарова М.В. Рынок ценных бумаг .....	433
<b>Номинация «Молодой ученый»</b>	
Вострецова Т.В., Галиев Т.А. Управление развитием сельских территорий муниципального района .....	433
Чернышев Д.А. Стратегические альянсы в индустрии гостеприимства как организационно-управленческая модель ведения бизнеса .....	433

## УЧАСТНИКИ КОНФЕРЕНЦИИ И ВЫСТАВКИ

434-444

**Научное издание**

**ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА  
ОТРАСЛЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ:  
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

**Сборник научных статей  
VIII международной научно-практической конференции,  
30 марта 2012 года,  
Екатеринбург, Россия**

**Редактор Л.Ю. Шемятихина**

Подписано в печать 15.03.2012 г. Формат А4.

Бумага для множительных аппаратов.

Гарнитура Times New Roman. Печать на ризографе.

Усл. печ. л. 59,2. Тираж 200 экз. Заказ № 0828.

**Отпечатано с готового оригинал-макета в Типографии АМБ**

620026, г. Екатеринбург, ул. Розы Люксембург, 59.

Тел.: (343) 251-65-91, 251-65-95.